

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Ikääntyminen ja osaamisen kehittäminen ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna

Case julkisen sektorin organisaatio

Yrityksen johtaminen

Pro gradu-tutkielma

Kevät 2015

Ohjaajat: Helena Forsman

ja Hanna Salminen

Nelli Tamminen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen tausta.....	4
1.2 Tutkimuksen aihealue, rajaukset ja keskeiset käsitteet	5
1.3 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset.....	9
1.4 Tutkimusraportin rakenne	10
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1. Ikä ja iän kokeminen.....	11
2.1.1 Ikä työkyvyn näkökulmasta	16
2.1.2 Ikääntymiseen työelämässä liitetyt ennakkokäsitykset.....	17
2.2 Ikääntyvien johtaminen	23
2.2 Ikääntyvien osaamisen johtaminen.....	26
2.2.1 Osaamisen näkökulma	29
2.2.2 Ikääntyvien osaamisen kehittämisen keinoja.....	30
2.2.3 Ikääntyvien oppimismotivaatio.....	33
2.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä	38
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	42
3.2 Tutkimusstrategia	44
3.3 Aineiston kerääminen	47
3.4 Aineiston analysointi	49
3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset.....	52
4 TULOKSET AINEISTOSTA.....	54
4.1 Ikääntyvien kokemukset iästä.....	54
4.2 Ikääntyvien kokemukset iästä työssään	57
4.3 Ikääntyvien kokemukset osaamisestaan	62
4.4 Ikääntyvien kokemukset osaamisensa kehittämisestä	66
4.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	75
5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	80
5.1 Iän kokeminen ja ikääntyvät työelämässä	80
5.2 Ikääntyvien osaamisen sisällöt ja niiden kehittäminen.....	85
5.3 Tutkimuksen käytännön implikaatiot kohdeorganisaatiossa.....	92
5.4 Jatkotutkimusehdotukset	95
LÄHDELUETTELO	97
LIITTEET	101
Liite 1 Haastattelukysymykset.....	101

KUVIOT

Kuvio 1 Ihmisen monet iät	12
Kuvio 2 Subjektiivinen iän kokeminen	15
Kuvio 3 Työkykytalon osa-alueet	16
Kuvio 4 Ammatillisen osaamisen sisällöt	27
Kuvio 5 Osaamisen kehittäminen tapoja työyhteisössä	32
Kuvio 6 Tutkielman teoreettinen viitekehys	40
Kuvio 7 Haastatteluteemat	54

TAULUKOT

Taulukko 1 Ikääntyvän työntekijän kaksijakoisuus ikääntymiseen liitettävien ennakkokäsitysten mukaan	18
Taulukko 2 Haastateltavien ikätaulukko	48
Taulukko 3 Teoriaohjaavan sisällönanalyysin toteutus	51

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomen väestö on ikääntymässä kiihtyvällä vauhdilla. Tilastokeskuksen vuosille 2012–2060 antaman väestöennusteen mukaan työikäisen väestön määrän ennustetaan vähenevän nykytilanteestaan vuoteen 2030 mennessä lähes 120 000 henkilöllä. Toisin sanoen työikäisten (15–64-vuotiaiden) osuus väestöstä laskee ennusteen mukaan nykyisestä 65 prosentista 58 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä (Tilastokeskus, 2012.) Työvoiman poistuminen työelämästä ennen kaikkea eläköitymisen eli ns. luonnollisen poistuman johdosta tarkoittaa merkittäviä muutoksia suomalaiselle työelämälle. Työvoiman kysynnässä ja tarjonnassa tapahtuvat muutokset ovat seuraavien 10–15 vuoden aikana suuremmat kuin vuosikymmeniin Suomen taloushistoriassa (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2013).

Eläköityminen ja työvoiman huomattava ikääntyminen koskettaa voimakkaasti sekä yksityistä että julkista sektoria. Julkisella sektorilla esimerkiksi valtion palveluksessa tällä hetkellä olevista työntekijöistä vanhuuseläkkeelle siirtyy vuoteen 2023 mennessä jo yli 35 prosenttia tämän hetkisestä työvoimasta. Kun mukaan otetaan myös muille sektoreille tai muille eläkkeille siirtyvät työntekijät kasvaa poistuvien työntekijöiden määrä jo 51 %:iin (Pussinen, 2013.) Kymmenen vuoden kuluessa valtionhallinnossa käytettävissä olevan työvoiman määrä laskee siis alle puoleen nykyisestään. Samaan aikaan julkisella sektorilla vallitsee kuitenkin myös jatkuva tarve kasvulle ja valtionhallinnon tuottavuusohjelman saavuttamiselle (Honkatukia, 2012). Tämä aiheuttaa julkiselle sektorille painetta selviytyä näistä tavoitteista entistä kapeammalla ja ikääntyneemmällä osaajajoukolla.

Ikäjohtaminen sai Suomessa paljon huomiota 2000-luvun vaihteessa toteutetun sosiaali- ja terveysministeriön rahoittaman Kansallisen Ikäohjelman myötä. Koulutushankkeen tarkoituksena oli ikäasioihin liittyvän tiedon tuottaminen ja sen levittäminen yritysjohtajien käyttöön, jotta asian merkitys sekä kansallisella että yrityksen ja organisaation tasolla tulisi ymmärretyksi paremmin (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huhtanen, 2003, 201.) Kokonaisvaltaiset ikäohjelmat ovat tällä hetkellä Suomen yritys-elämässä edelleen melko harvinaisia (Suorsa, 2013), vaikka ne ovatkin hiljalleen nostamassa suosiotaan. Tästä kertoo

esimerkiksi suomalaisten työmarkkinajärjestöjen (mukana muun muassa Elinkeinoelämän keskusliitto, Akava ja Valtion työmarkkinalaitos) toukokuussa 2013 julkaisema yhteinen laaja yrityksille suunnattu opas kokonaisvaltaisen ikäohjelman laatimiseen (Andersson, Haggrén, Haring, Lantto, Marttila, Schugk ja Työläjärv, 2013).

Työikäisen väestön vanheneminen on ajankohtainen työelämää koskettava haaste myös muualla Euroopassa. Euroopan komissiossa vietettiin vuonna 2012 aktiivisen vanhenemisen ja sukupolvien välisen solidaarisuuden teemavuotta. Aktiivisella ikääntymisellä tarkoitetaan teemavuoden yhteydessä sitä, että ikävuosien lisääntyminen ei tarkoita elämän laadun heikkenemistä vaan ikääntyvä ihminen voi edelleen elää täyttä elämää sekä työnsä, kotinsa että muun yhteisönsä parissa (Työterveyslaitos, 2012.) Samankaltaista asennetta kaivataan myös työelämässä, jossa ikääntyminen on yleensä nähty ennen kaikkea negatiivisena ilmiönä, johon on pyritty löytämään ratkaisuja. Hiljalleen työelämän asenteet ikääntymistä kohtaan ovat kuitenkin muuttumassa ja keskustelu on myös akateemisen tutkimuksen osalta kääntymässä ikääntymisen näkemiseen ennen kaikkea organisaation voimavarana (Tikkanen, 2011.)

Ikäjohtamiselle näyttäisi siis olevan yhtä lisääntyvässä olevaa kysyntää ja tarvetta sekä Suomessa että laajemmalla talousalueella. Tähän taustaan peilaten on tämän tutkimuksen keskiöön nostettu ikääntyvät työntekijät sekä heidän osaamisensa johtaminen. Ikääntyvät työntekijät muodostavat jatkossa yhä suuremman osan Suomen työvoimasta ja sen vuoksi olisi tärkeää kaikin keinoin ylläpitää heidän työkykyään ja mahdollistaa heidän pysymisensä työelämän aktiivisina jäseninä. Tutkimuksessa pureudutaan etenkin ikääntyvän työntekijän näkökulmaan ja tarkastellaan niitä ikään, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä aihealueita, joita ikääntyvät itse antavan painoarvoa.

1.2 Tutkimuksen aihealue, rajaukset ja keskeiset käsitteet

Ikäjohtamista on aikaisemmassa tutkimuksessa tarkasteltu sekä yhteiskunnan, organisaation että yksilön kannalta. Ikäjohtaminen ei ole lähtökohdiltaan tieteellinen käsite, vaan se on ensin lanseerattu käyttöön yrityselämän työkaluna (Halme, 2011, 26). Ikäjohtaminen käsitteenä on toistaiseksi edelleen hakemassa lopullista muotoaan, mutta tuoreissa ikäjohtamiseen liittyvissä tutkimuksissa (Halme, 2011; Salminen, 2012) on päädytty käyttämään ikäjohtamisen määritelmänä seuraavaa Ilmarisen ym. (2003, 8) ajatusta:

”Ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä - ikään katsomatta - voi kokea olevansa arvokas.”

Myös tässä tutkimuksessa ikäjohtamisen käsite lähtee liikkeelle samasta ajatuksesta, mutta rajaa sen koskettaman työntekijäjoukon eri tavalla kuin alkuperäinen määritelmä. Kyseinen määritelmä ottaa kuvauksessaan huomioon kaikki työpaikalla esiintyvät ikäryhmät, mutta tässä tutkimuksessa on haluttu tietoisesti keskittyä vain ikääntyviin eli yli 45-vuotiaisiin työntekijöihin. Ilmarinen ym. (2003, 8) määritelmästä otetaan tähän tutkimukseen kuitenkin mukaan ajatus iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimisesta ikääntyneiden työntekijöiden johtamisessa.

Tutkimuksessa halutaan keskittyä nimenomaan ikääntyneiden työntekijöiden kokemuksiin eikä verrata heidän erojaan työpaikan muihin ikäryhmiin. Eri-ikäisten eroja vertailevaa tutkimusta on tehty jo aiemmin (mm. Salminen, 2012), joten tässä tutkimuksessa vertaileva näkökulma on haluttu rajata tutkimuksen ulkopuolelle. Sen sijaan halutaan keskittyä tutkimaan vain yhtä ikäryhmää. Tällä tavoin aiheesta voidaan saavuttaa vertailevaa tutkimusta syvällisempi ymmärrys. Tehdyn rajauksen vuoksi nuoret työntekijät jätetään tutkimuksen ulkopuolelle ja tutkimuksessa ikäjohtamisesta puhuttaessa käytetään termiä ikääntyvien johtaminen. Koska ikäjohtamisen käsite on vasta vähitellen vakiintumassa, ei käsitteen määrittelyä haluta sotkea rajaamalla se koskemaan vain ja ainoastaan ikääntyneiden työntekijöiden ryhmää toisin kuin Ilmarinen ym. (2003) ovat määritelleet.

Tutkittavien työntekijöiden ikärajan vetäminen 45 ikävuoteen on perusteltua, sillä samaa määritelmää on käytetty myös useissa muissa (Grima, 2011; Libby, 2002; Tikkanen, 2011; Salminen, 2012,) ikääntyviä työntekijöitä koskevissa tutkimuksissa. Ikääntyvän työntekijän määritelmäksi valitun 45 vuoden ikärajan taustalta löytyy perusteluja sekä käytännön että tutkimuksen tasojen kautta. Aikaisemmassa tutkimuksessa ikärajan määrittämisen taustalla on ollut ihmisen terveydessä ja toimintakyvyssä 40–50 vuoden iässä tapahtuvat muutokset (Ilmarinen ym., 2003, 39). Toisaalta 45–54 -vuotias on iältään edelleen riittävän nuori, jotta hänen myöhempään työkykyynsä vaikuttavia ongelmia on mahdollista ennaltaehkäistä ja tilanteeseen vaikuttaa. Yli 55-vuotiaan kohdalla voidaan puolestaan yrittää vaikuttaa hänen työuransa pidentämiseen eläkkeelle jäämisen sijaan (Moi-
lanen, 2005, 7-8.) Varhainen keski-ikä voidaan yhden näkökulman mukaan lisäksi nähdä

suotuisana ikänä osaamisen kehittämiseksi myös yksittäisen henkilön näkökulmasta (Ilmarinen ym., 2003, 39.) Näistä syistä 45 vuoden ikä on nähty tällekin tutkimukselle sopivana rajanvetona.

Aikaisemmassa ikäjohtamiseen keskittyneessä tutkimuksessa on vaihdellut selkeästi kaksi eri tutkimusasetelmaa. Varsinkin Euroopassa ja muualla ulkomailla toteutetuissa tutkimuksissa ikäjohtaminen on yhdistetty vahvasti ageismiin eli ikään perustuvaan syrjintään sekä iäkkäisiin työntekijöihin liitettyihin negatiivisiin stereotypioihin (mm. Chiu, Chan, Snape & Redman, 2001; Grima, 2011; Lazazzara & Bombelli, 2011). Jonkin verran on otettu myös kantaa organisaation ikärakenteen hallintaan (Moilanen, 2005, 8). Suomalaisessa ikäjohtamisen tutkimuksessa aiheeseen on puolestaan keskitytty ennen kaikkea henkilön työkyvyn säilymisen ja ylläpitämisen näkökulmasta (mm. Ilmarinen ym., 2003; Moilanen, 2005 ja 2003; Salminen 2012).

Ikäjohtaminen on lähtökohdiltaan moniulotteinen ja monitieteinen ilmiö. Tässä tutkimuksessa ikäjohtamista tarkastellaan henkilöstön johtamisen näkökulmasta. Tutkimus keskittyy aikaisemman suomalaisen tutkimuksen tavoin enemmänkin työkyvyn ylläpitämiseen osaamisen kautta, mutta myös ikäsyrjintään liittyvää tutkimusta käytetään teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen etenkin, kun tarkastellaan ikääntyvien työntekijöiden käsitä omista kehittyemisvalmiuksistaan.

Organisaation toiminnan jatkumisen kannalta on tärkeää ylläpitää sen henkilöstön osaamista, joten tämän tutkimuksen keskiöön on nostettu ikäjohtamisen lisäksi juuri osaamisen johtaminen. Osaamisen avulla Suomi voi selvitä kovenevan kilpailun maailmassa ja tämän vuoksi organisaatioiden pitäisi olla kiinnostuneita osaamisesta ja oppimisesta organisaationsa sisällä (Julkunen & Pärnänen, 2005, 19). Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa määrätietoisia keinoja henkilöstön ammattitaidon ja syvän osaamisen säilyttämiseksi (Tamminen, 2003, 25). Osaamisena puolestaan ymmärretään työntekijän kyky ja mahdollisuudet vastata hänen edessään olevan työtehtävän asettamiin vaatimuksiin.

Osaamisen johtamisen katsotaan ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla koskettavan etenkin osaamisen ylläpitämistä. Organisaatioiden toimintatavoissa ja niiden hyödyntämissä teknologissa tapahtuneiden muutoksien vuoksi etenkin ikääntyneet työntekijät kaipaavat usein taitojensa päivittämistä pysyäkseen tehokkaina (Koc-Menard, 2009, 335).

Ikääntynyt työvoima tuo osaamisen näkökulmaan oman erityishaasteensa, ja myös ikäjohtamisen kirjallisuudessa työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on määritelty ikääntyneiden johtamisen tärkeäksi osa-alueeksi (Salminen, 2012, 35). Osaamisen johtamista on ikäjohtamisen saralla tutkittu etenkin organisaation näkökulmasta (Halme, 2011). Yleinen osaamisen johtamisen liiketaloustieteellinen keskustelu puolestaan liikkuu suurelta osin strategisen tason näkökulmissa (Viitala, 2002, 19.) Tässä tutkimuksessa halutaan näistä näkökulmista poiketen tuoda esiin henkilöstön kokemukset, joiden katsotaan vaikuttavan heidän työkykyynsä osaamisen näkökulmasta.

Johdantokappaleessa mainitut ennustetut muutokset väestön ikäjakaumassa tarkoittavat sitä, että suuri osa työelämässä tällä hetkellä mukana olevista työntekijöistä alkaa olla jo uransa loppuvaiheessa. Ikääntymisen vaikutukset näkyvät siis ennen kaikkea jokapäiväisessä käytännön työelämässä. Vaikka tilanne onkin ehkä jo yleisellä tasolla tiedostettu, ei monessakaan organisaatiossa silti ole vielä etsitty ikääntymisen haasteelle kokonaisvaltaista ratkaisua. Ikäjohtamisen saralla on jo tutkimuksen ja käytännön kokemusten perusteella laadittu joitakin hyviä ja suositeltavia johtamisen tapoja. Nämä tavat eivät kuitenkaan vielä ole universaalisti laajalle levinneitä. Lisäksi useissa organisaatioissa toiminnan periaatteiden ja käytännön toiminnan väliltä löytyy ristiriitoja. Tämä johtuu usein siitä, että ikäjohtamista ei ole systemaattisesti otettu mukaan organisaation toimintaan (Fuertes, Egdell & McQuaid, 2013, Wiitakorpi, 2006). Iän nostaminen johtamistyön keskeiseksi asiaksi on kuitenkin organisaation kannalta tärkeää, jotta työvoiman ikääntyminen ei olisi este yrityksen menestymiselle. Tämän vuoksi organisaatioissa tarvitaan oikeaa tietoa iän vaikutuksista työhön ja siitä, mihin ikääntyminen työelämässä todella vaikuttaa ja mihin taas ei (Halme, 2011, 27.) Tässä tutkimuksessa on pyritty kartoittamaan, miten työntekijät itse kokevat iän vaikuttavan työskentelyynsä.

Julkisella sektorilla henkilöstön ikääntymistä on tyypillisesti pidetty tärkeämpänä haasteena kuin yksityisellä sektorilla. Syynä tähän on, että julkisen sektorin organisaatioissa on tyypillisesti suhteellisesti suurempi määrä ikääntyntä henkilöstöä. Lisäksi henkilöstölle on tarjolla hyvät mahdollisuudet eläkkeelle siirtymiseen, mikä houkuttelee ikääntyviä työntekijöitä poistumaan työelämästä. Julkisella sektorilla ei kuitenkaan usein ole ryhdytty sen suurempiin toimiin ikääntyvän henkilöstön huomioimiseksi johtuen taloudellisista kysymyksistä (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, 64.)

Tästä johtuen etenkin julkisella sektorilla nousee ensisijaisen tärkeäksi ikääntyvän henkilöstön näkemysten ja heidän kokemiensa tarpeiden selvittäminen. Lisäksi useat ikäjohtamiseen ja ikääntyneiden työntekijöiden johtamiseen keskittyvät tutkimukset ovat olleet normatiivisia ja keskittyneet löytämään yleistettävissä olevia ohjeita sille, miten työntekijöitä tulisi johtaa ikäsensitiivisestä näkökulmasta. Harvemmassa tutkimuksessa on kuitenkin kysytty itse johtamisen kohteilta eli ikääntyneiltä työntekijöiltä heidän kokemuksiaan ja mieltymyksiään heihin kohdistuvia johtamiskäytäntöjä kohtaan (Salminen, 2012, 42). Tästä syystä tässä tutkimuksessa keskitytään tuomaan esiin henkilöstön kokemuksia aiheesta.

Työmaailmassa, toimintatavoissa ja teknologiassa tapahtuvat muutokset koskettavat ikääntynyttä henkilöstöä usein voimakkaasti. Muutosta ja työelämän kehityksen nopea-tempoisuutta ajatellen ikääntyvien työntekijöiden tarpeiden huomioiminen voi edistää sekä organisaation että sen henkilöstön tarpeiden täyttymistä (Halme & Aaltio, 2011). Jatkuvat muutokset aiheuttavat kuitenkin haastetta uuden oppimisen kannalta, kun miikään ei olekaan enää pysyvää. Ikääntyneillä työntekijöillä on jo taustallaan pitkä työhistoria ja -ura, mutta samaan aikaan heidän täytyy kyetä vastaamaan työn muuttuviin vaatimuksiin. Toisaalta ikääntyneeseen henkilöstöön liitetään ainakin ennakkokäsitysten tasolla vahvasti jo aiemmin mainittu haluttomuus muutokseen. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on otettu mukaan myös oppimisen näkökulma, sillä se nähdään takanaan jo pitkän työuran omaavien työntekijöiden kohdalla oleelliseksi kysymykseksi uusien toimintatapojen sisäistämisen kannalta. Tämän vuoksi on aiheellista tarkastella ikääntyneen henkilöstön osaamisen johtamista osana henkilöstön iän huomioon ottavaa johtamista.

1.3 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on rajattu koskemaan henkilöstön osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä tilanteessa, jossa henkilöstön enemmistön muodostavat ikääntyneet. Lisäksi pyritään perehtymään ikääntyvien työntekijöiden kokemuksiin iästään ja sen vaikutuksista työn tekemiseen. Tutkimus tullaan toteuttamaan julkisen sektorin organisaatiossa. Kohdeorganisaatio on ikärakenteeltaan vahvasti painottunut uransa jälkimmäisellä puoliskolla olevaan työvoimaan ja yli 45 -vuotiaat työntekijät muodostavat yli 70 % koko organisaation työvoimasta (Jokinen, 2011, 7). Koska ikääntyvät työntekijät muodostavat kohdeorganisaatiossa suurimman enemmistön, on tarkoitus kohdistaa tutkimuksen näkökulmakin heihin.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten ikääntyvät työntekijät kokevat ikääntymisensä ja sen vaikutukset työhön?
2. Miten ikääntyvät työntekijät kokevat oman osaamisensa ja heille tarjotut mahdollisuudet sen kehittämiseksi?

Tutkimuksessa on tavoitteena hahmottaa ikääntyvän henkilöstön kokemusta iästään ja osaamisestaan samalla huomioiden toimintaympäristön ja ikärakenteen osaamisen kehittämiseksi mukanaan tuomat erityishaasteet. Tutkimuskysymyksiin etsitään vastausta kvalitatiivisen tapaustutkimuksen avulla. Kvalitatiivinen tutkimusote on tässä tutkimuksessa perusteltua, koska tutkimuksen tavoitteisiin kuuluu laadullisen tutkimuksen kautta saavutettavissa oleva ilmiön syvällinen ymmärtäminen sitä ympäröivässä sosiaalisessa kontekstissa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 4-5). Valtionhallinnon puolella on lisäksi tiedostettu siellä esiintyvä tarve syvällisemmälle tiedolle siitä, mitä ihmiset osaavat ja mitä nykyisessä työssä hyödyntämätöntä osaamista heillä mahdollisesti on (Pussinen, 2013). Lisäksi ikäsensitiivisen johtamisen tutkimuskenttään kaivataan edelleen lisää laadullista ja syvällisempää tutkimusta (Salminen, 2012).

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, metodologiasta, tutkimuksen tuloksista sekä johtopäätöksistä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys löytyy luvusta 2. Teoreettinen viitekehys on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, johon on kerätty aiemman tutkimuksen perusteella luotua teoriaa ikääntyvien johtamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyen.

Tutkimuksen metodologiset valinnat ja tutkimuksen tavoitteiden vaikutusta tehtyihin valintoihin esitellään tutkimusraportin luvussa 3. Samalla kuvataan myös aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet sekä keskustellaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä asioista. Luvussa 4 käydään läpi tutkimusta varten kerätystä empiirisestä aineistosta johdettuja tutkimustuloksia sekä esitellään tarkemmin tutkimusaineistoa. Viimeisessä luvussa 5 etsitään yhteyksiä tämän tutkimuksen tutkimustulosten ja aiemman tutkimuksen välille ja vedetään yhteen tämän tutkimuksen tieteellinen kontribuutio. Lisäksi esitellään ehdotuksia seuraaville tutkimuksille.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään ikääntyviin ja heidän osaamisensa johtamiseen liittyviä aihepiirejä aikaisemman akateemisen tutkimuksen pohjalta. Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen osio keskittyy kuvaamaan, millaisia vaikutuksia iällä voidaan nähdä olevan työskentelyyn ja miten iän kokeminen rakentuu yksittäisten työntekijöiden kohdalla. Samalla käsitellään myös työelämässä yleisesti vallalla olevia ikääntyviin työntekijöihin liitettyjä ennakkokäsityksiä. Toisessa osiossa kuvataan ikääntyvien työntekijöiden osaamisen johtamisen kannalta huomionarvoisia seikkoja sekä pohditaan ikääntyvien osaamisen sisältöä. Osaamisen johtamisen näkökulmassa painottuu ikään tuomat vaatimukset johtamiselle sekä ikääntyvien oppimiseen vaikuttavat tekijät.

2.1 Ikä ja iän kokeminen

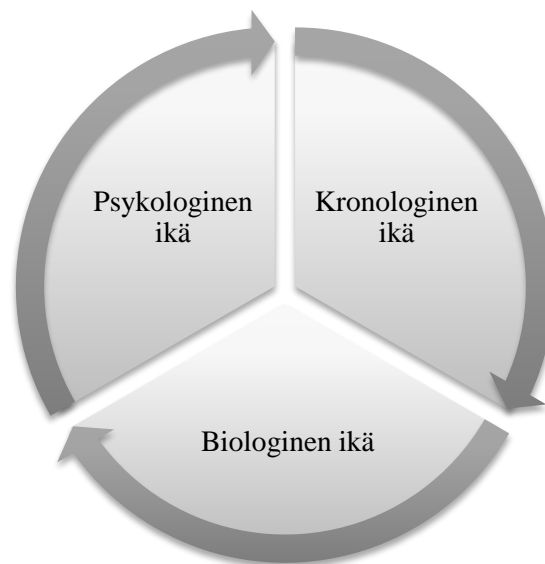
Ikää ja ikääntymistä voidaan tutkia useiden eri näkökulmien kautta. Ikääntymisellä tarkoitetaan tavallisesti henkilölle ajan myötä karttuneita elinvuosia. Vanhenemisella sen sijaan viitataan jokaisen yksilölliseen vanhenemisprosessiin, joka ottaa huomioon iän lisääntymisen tuomat yksilölliset eroavaisuudet sekä henkilön fyysisessä että psyykkisessä toimintakyvyssä. (Ilmarinen ym., 2003, 39-40.) Tässä tutkimuksessa ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan kaikkia kronologiselta iältään yli 45-vuotiaita. Tästä ikääntyvien ryhmästä on haastateltavien valintaa tehtäessä erotettu erikseen ikääntyvien (45-54-vuotiaat) ja ikääntyneiden (yli 55-vuotiaat) joukko. Erottelu on tehty vain monipuolisen haastatteluaineiston varmistamiseksi, sillä tutkimuksessa halutaan antaa tilaa vanhenemisprosessin etenemisen yksilöllisille eroavaisuuksille.

Iän sekä muiden aikaan liittyvien elämänjaksojen vaikutusta toisiinsa on hyvin haasteellista tutkia (Ilmarinen ym., 2003, 41). Ikääntyvien työntekijöiden arvoja asenteita ja pelkoja voidaan tarkastella niin yksilöiden kuin sukupolvien näkökulmasta. Ilmarisen ym. (2003) mukaan nuorten ja vanhempien työntekijöiden eroista voidaan yleistäen sanoa, että vanhemmat työntekijät korostavat säilymisen ja toisten huomioimisen arvoja ja nuoret työntekijät puolestaan pitävät tärkeänä avoimuutta muutoksille sekä itsensä ja oman työsuorituksensa korostamista (Ilmarinen ym., 2003, 112).

Tästä poiketen Bell & Narz (2007, 57) puolestaan toteavat tällä hetkellä 50–60 –vuotiaiden ikäryhmään kuuluvien olevan nimenomaan ”minä-sukupolvea”, koska heillä on ollut

perheensä pienemmän koon ansiosta mahdollisuus elää varakasta elämää. Lisäksi tähän ikäryhmään kuuluvien voidaan katsoa arvostavan henkilökohtaista kasvua, ahkeraa työntekoa, yksilöllisyyttä ja sukupuolien tasa-arvoa. Seuraavaan ikäryhmään eli X-sukupolveen, joka on parhaillaan vähitellen siirtymässä myös tähän tutkimukseen valittujen yli 45-vuotiaiden joukkoon, kuuluvien sanotaan puolestaan pitävän työtä tärkeämpinä arvoina koulutusta, itsenäisyyttä ja vanhemmuutta. He etsivät ennen kaikkea tasapainoa työ- ja perhe-elämän välille. (Bell & Narz, 2007, 57.)

Tällä hetkellä ikääntyvien ikäryhmään kuuluvat ja siihen siirtymässä olevat työntekijät näyttäisivät siis näiden tutkimusten valossa arvostavan samaan aikaan taloudellista tasapainoa, pysyvyyttä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä omassa elämässään että toisaalta myös muun yhteisönsä näkökulmasta. Julkunen & Pärnäs (2005, 132-133) mukaan työmoraaliin, luotettavuuteen, lojaaliuteen ja sitoutumiseen liittyvät tekijät saattavat olla joko iän, sukupolven tai elämänvaiheen vaikutuksia. Saman ikäiset ihmiset voivat tutkimusten mukaan olla hyvin erilaisia, joten on vaikeaa erottaa, onko varsinaisella kronologisella iällä vai ihmisen elämänvaiheella enemmän vaikutusta edellä lueteltuihin tekijöihin.



Kuvio 1 Ihmisen monet iät (Ilmarinen, 2006)

Iän käsite itsessään voidaan jakaa kolmeen erilaiseen osa-alueeseen. Näitä ovat kronologinen ikä, biologinen ikä ja psykologinen eli koettu ikä. Iän osa-alueet löytyvät kuviosta 1. Kronologisella iällä tarkoitetaan yksinkertaisesti ihmiselle kalenteriin perustuvan las-

kennan pohjalta kertyneitä ikävuosia. Usein ikä on helpoiten käsittää nimenomaan kronologisena, koska se kertyy kaikille ihmisille samaa tahtia. Biologisella iällä puolestaan viitataan ihmisen toimintakyvyssä tapahtuviin muutoksiin iän mukana. Biologisen iän mittaaminen on kronologiseen ikään verrattuna huomattavasti hankalampaa, mutta sillä on työelämässä merkittäviä sovellusalueita etenkin työkyvyn näkökulmasta (Ilmarinen, 2006, 62–64.) Psykologisen eli koetun iän kriteereinä on käytetty esimerkiksi sitä, kuinka vanhaksi ihminen tuntee itsensä (feel old), minkä ikäiseltä hän mielestään näyttää (look old), minkä ikäisen kaltaisesti hän toimii (act old) ja minkä ikäinen hän haluaisi olla (prefer old) (Barnes-Farrell, Rumery & Swody, 2002, ks. Ilmarinen 2006). Psykologisesta iästä käytetään tässä tutkimuksessa jatkossa termiä subjektiivinen ikä.

Ihmisen kokema subjektiivinen ikä ei tutkimuksen mukaan yleensä ole suoraan verrattavissa hänen kronologisiin ikävuosiinsa (Rioux & Mokoukolo, 2013, 373). Koska vanhenemiseen ja ikääntymiseen liittyy vahvasti yksilöllisten erojen lisääntyminen (Ilmarinen, 2003; Julkunen & Pärnänen, 2005), voi henkilö kokea itsensä joko nuoremmaksi tai vanhemmaksi kuin muut elinvuosiltaan saman ikäiset henkilöt. Voidakseen ymmärtää ikääntyvän kokemusta hänen omasta iästään täytyy näin ollen ensin selvittää, minkä ikäiseksi ikääntyvä syvällä sisimmässään kokee itsensä.

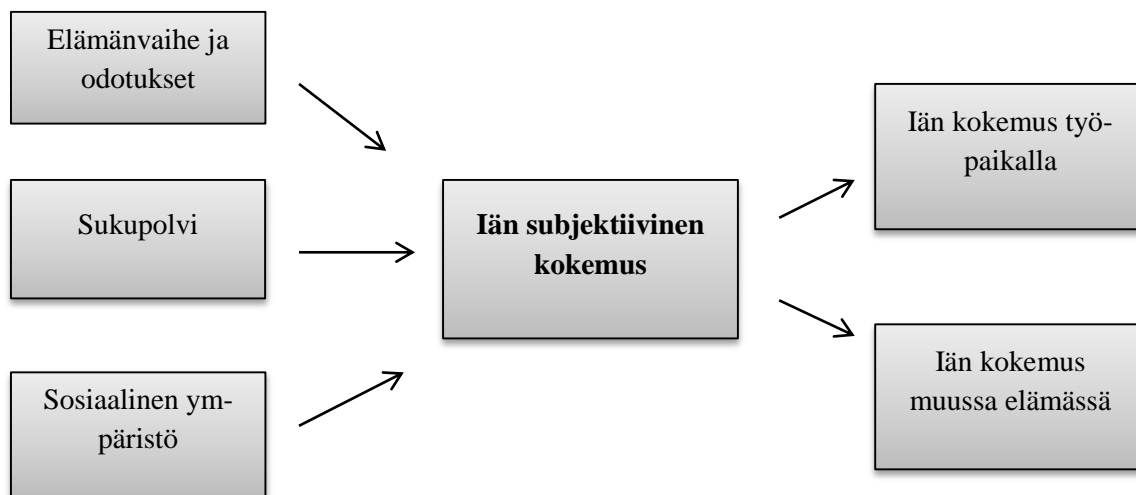
Esimerkiksi 50-55 -vuotiaat työntekijät usein torjuvat itseensä liitetyn ikääntyneen käsitteen (Julkunen & Pärnänen, 2005, 130-131). Tämä johtunee siitä, että tutkimuksen mukaan aikuiset kokevat itsensä useimmiten kronologisia ikävuosiaan nuoremmiksi. Tätä ajatusta tukee Barnes-Farrell ym. (2002, ks. Ilmarinen, 2006) tutkimus, jonka mukaan useimmat ihmiset kokevat olevansa noin 3,6 – 4,8 vuotta kronologista ikäänsä nuorempia. Kyseinen tutkimus kohdistui naisvaltaiseen terveydenhoito henkilökuntaan viidessä eri maassa. Vain 14 % tutkimukseen osallistuneista tunsi itsensä kronologista ikäänsä vanhemmaksi. Rioux & Mokoukolon (2013) mukaan eron koetun iän ja todellisen iän välillä on tutkimuksissa todettu kasvavan kronologisten ikävuosien karttuessa. Se, tunteeeko ihminen itsensä ikävuosiaan nuoremmaksi tai vanhemmaksi, riippuu siitä, miten hän käsittelee ikään liittyviä sosiaalisia odotuksia ja luokitteluja sekä millaisia odotuksia hän liittää omaan tulevaisuuteensa (Rioux & Mokoukolo, 2013.)

Koska koettu subjektiivinen ikä riippuu sosiaalisesta kontekstista ja niistä ihmisistä, joita meillä on ympärillämme, voidaan olettaa, että iän kokeminen on erilaista työpaikalla ja muussa elämässä (Rioux & Mokoukolo, 2013, 376). Työyhteisön sosiaalinen ympäristö

siis oletettavasti vaikuttaa siihen, miten henkilö kokee oman ikänsä. Samaan aikaan myös muut ikääntymiseen liittyvät sosiaaliset luokittelut voivat vaikuttaa ikääntyvän kokemuksesta itsestään. Sukupuolen ja rodun lisäksi ikä on yksi voimakkaasti ihmisiä luokitteleva tekijöistä (Desmette & Gaillard, 2008, 169), joten sekä kronologisella että koetulla iällä on suurta vaikutusta siihen, miten ihminen suhteuttaa itseään sosiaaliseen ympäristöönsä.

Se, miten tämä sosiaalinen luokitus vaikuttaa ikääntyvän kokemukseen omasta iästään työpaikalla, riippuu suuresti esimerkiksi siitä, millaiset suhteen työyhteisön nuorempien ja vanhempien jäsenten välillä vallitsee ja kokevatko ikääntyvät olevansa työpaikallaan arvostettuja iästään huolimatta (Desmette & Gaillard, 2002, 171, Rioux & Mokoukolo, 2013, 376). Jos työyhteisön ilmapiiri ikääntyvää kohtaan on negatiivisesti virittynyt, saattaa ikääntyvälle muodostua negatiivinen sosiaalinen identiteetti, joka puolestaan vaikuttaa hänen kokonaisvaltaiseen kokemukseensa työstä ja ikääntymisestä (Desmette & Gaillard, 2002, 171). Samaan tapaan myös ikääntyvän oma asenne nuorempia kohtaan vaikuttaa työyhteisön sosiaaliseen dynamiikkaan.

Iän kokeminen riippuu kuitenkin Rioux ja Monounkolon (2013) mukaan myös henkilön kronologisesta iästä. Kronologinen ikä vaikuttaa siihen, millaisia odotuksia omaan sen hetkiseen elämään liitetään. Jos esimerkiksi eläkeikää lähestyvä henkilö odottaa jo kovasti eläkkeelle pääsemistä, saattaa hän kokea itsensä vanhemmaksi kuin, mitä hän kronologiselta ikävuosiltaan on. Vastaavasti myös henkilölle työpaikalla annettu status vaikuttaa hänen kokemukseensa iästä. Esimerkiksi työssään paljon toisia kollegoita ohjaava ja neuvova henkilö saattaa kokea itsensä heitä vanhemmaksi, koska on erilaisessa roolissa suhteessa heihin. Yli 50-vuotiaiden koettu ja todellinen ikä alkavat yleensä lähestyä toisiaan. Samaan aikaan työpaikalla ja muussa elämässä koettu ikä ei enää huomattavasti eroa toisistaan (Rioux ja Monounkolo, 2013, 387.)



Kuvio 2 *Iän subjektiivinen kokeminen*

Kuviolla 2 on pyritty havainnollistamaan subjektiivisen ikäkokemuksen muodostumista. Sosiaalisen ympäristön, elämänvaiheen ja omien odotusten sekä sukupolven voidaan katsoa vaikuttavan paitsi henkilön ominaisuuksiin ja arvomaailmaan myös hänen kokemukseensa iästä. Toisaalta iän kokeminen saattaa merkittävästi erota työpaikalla ja henkilökohtaisessa elämässä, sillä työhön ja muuhun elämään liitetyt odotukset voivat olla erilaisia. Vastaavasti myös sosiaalisen ympäristö näiden kahden välillä todennäköisesti eroaa toisistaan sekä rakenteeltaan että suhteiden tasolla. Kaiken kaikkiaan ikäkokemus voi kertoa henkilön yleisesti hyvinvoinnista ja uskosta tulevaisuuteen (Ilmarinen, 2006, 67).

Henkilöstön johtamisen näkökulmasta työpaikan ilmapiirillä voidaan siis vaikuttaa siihen, minkä ikäisiksi organisaation työntekijät tuntevat itsensä ja toisensa. Julkunen & Pärnänen (2005) tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajat suhtautuvat varauksellisesti henkilöstönsä iän määrittelemiseen pelkkien ikävuosien perusteella. Iän nähdään olevan riippuvaista ihmisestä ja ikää suhteutetaan omaan organisaation henkilöstön ikäjakumaan. Yleensä henkilöstöjohtajat määrittelevät ikääntyneen työntekijän ikärajan 50-55 ikävuoden paikkeille. Ikääntyminen määritellään ennemmin henkilön ominaisuuksien, ei ikävuosien perusteella (Julkunen & Pärnänen, 2005, 130-131.) Tässä tutkimuksessa henkilön ikä on haastateltavien valinnan helpottamiseksi määritetty ainoastaan kronologisen iän mukaan. Subjektivistista iän kokemusta on kuitenkin huomioitu tutkimushaastatteluja tehdessä ja haastattelukysymysten asettelussa. Ikää on haluttu tarkastella siis myös haastateltavien kokemusten kautta, ei pelkästään heidän ikävuosiinsa verrattuna.

2.1.1 Ikä työkyvyn näkökulmasta

Ikää voidaan työhön liittyvässä tutkimuksessa tarkastella myös työkyvyn näkökulmasta. Tällöin ikä ja työkyky muodostuvat kuviossa 3 kuvatuista osa-alueista, joiden muodostamaa yleisesti käytettyä työkykyajattelua kutsutaan työkykytaloksi. (Ilmarinen, 2006 ja Ilmarinen ym., 2003). Etenkin tämän tutkimuksen lähtökohtana olevasta osaamisen näkökulmasta voidaan työkyvyn ylläpitämisen sanoa edellyttävän elinikäistä oppimista sekä tietojen ja taitojen päivittämistä. Osaamisella tarkoitetaan Ilmarisen (2006) mukaan myös pätevyyttä oman työn kehittämiseksi sekä työyhteisössä toimimista. Osaaminen on oleellinen osa henkilön työkykyä, sillä ilman minkäänlaista osaamista ei työtä tietenkään kykene tekemään (Ilmarinen ym., 2003, 76). Työkykyjohtamisen näkökulmasta ikään liittyviä asioita tarkastellaan enemmän yksilökohtaisesti (Moilanen, 2005, 31), joten se soveltuu yhdeksi näkökulmaksi myös tähän tutkimukseen, jossa tutkimusongelman keskiöön on nostettu henkilön omat kokemukset.



Kuvio 3 Työkykytalon osa-alueet (mukaillen Ilmarinen ym., 2003)

Koetulla työkyvyllä tarkoitetaan henkilön omaa näkemystä työkyvystään ja sen on todettu ennustavan henkilön työkyvyn säilymistä jopa seuraavan kymmenen vuoden ajan (Ilmarinen, 2003, 70). Noin 45–55 vuoden iässä henkilön kokemus omasta työkyvystään alkaa muuttua ja selkeää hajontaa voidaan havaita etenkin ääripäiden eli erinomaisen työkyvyn ja huonon työkyvyn välillä. Tällä ajanjaksolla koettu työkyky ennustaa voimakkaasti työnkyvyn tasoa myös tulevaisuudessa ja jopa 62 % kokee työkykynsä 10 vuoden kulutta

samalla tavalla kuin aiemminkin (Ilmarinen, 2003, 72.) Tätä tukee se, että yli 45-vuotiaille tehty 11 vuotta kestäneet seurantatutkimukset osoittivat, että noin 60 %:lla työkyky säilyis hyvänä tai erinomaisena koko seuranta kauden ajan (Ilmarinen, 2006, 81). Vaikka iäkkäisiin työntekijöihin liitetään ainakin ennakkokäsitysten tasolla lisääntynyt sairastelu ja työpoissaolot (mm. Libby, 2002), ei nuorempien ja vanhojen työntekijöiden välillä tutkimuksen mukaan ole kovinkaan suuria eroja siinä, kuinka he kokevat esimerkiksi erilaisten kroonisten sairauksien vaikuttavan omaan työkykyynsä (Ilmarinen, 2003, 47). Työkyvyn ylläpitämiseen liittyvällä toiminnalla on pitkät perinteet Suomessa (Ilmarinen, 2006). Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa pyritään toteuttamaan työtoimintaa ja sen kautta ylläpitämään henkilöstön työkykyä mahdollisimman pitkään.

Työkykytalon askelmissa on työkyvyn luojina mainittu myös työympäristön sekä arvojen ja asenteiden merkitys. Julkisen sektorin työntekijät ovat tutkimusten mukaan yksityisen sektorin työntekijöihin verrattuna sisäisestä motivoituneempia. Julkisen sektorin työntekijöitä näyttäisi esimerkiksi palkkausta ja etenemismahdollisuuksia enemmän motivoivan heidän työnsä laajempi yhteiskunnallinen merkittävyys ja työn sisältö (Buelens & Van, 2007.) Motivoitumisen työn merkittävyyteen ja sisältöön liittyvistä tekijöistä voidaan siis olettaa parantavan työkykyä tämän tutkimuksen julkisen sektorin kohdeorganisaatiossa.

Julkisen sektorin työntekijöiden korkea sisäisen motivaatio saattaa kannustaa heitä jatkamaan työuraansa vielä eläkeiän täytyttyäkin. Valtionhallinnossa tehdyn työtyytyväisyys tutkimuksen mukaan työelämässä jatkaneet yli 60-vuotiaat näyttävät olevan tyytyväisimpiä työhönsä. Ikääntyneiden korkeaa työtyytyväisyyttä valtiolla on perusteltu esimerkiksi työn teon jatkamisen vapaaehtoisuudella ja korkealla työmotivaatiolla (Lehtonen, 2013.) Julkinen sektori näyttäisi siis tarjoavan työntekijälle heidän työkykynsä säilyessä erinomaisia mahdollisuuksia työurien pidentämiseen myös vähimmäiseläkeiän täytyttyä, mikä voisi osaltaan pienentää julkisen sektorin tulevaisuudessa kohtaamaa rekrytointitarvetta ja -kustannuksia.

2.1.2 Ikääntymiseen työelämässä liitetyt ennakkokäsitykset

Iällä ja ikääntymisellä on ihmiselle useita positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Ikävuosien karttuminen aiheuttaa ihmisessä monia fyysisiä ja psyykkisiä muutoksia. Toisaalta iälle annettavia myönteisiä merkityksiä ovat esimerkiksi elämäkokemus, rutiini ja va-

kiintuminen, mutta toisaalta ikääntymiseen liitetään lisääntyvän sairastelun ohella vähe-
nevä energia ja työmotivaatio (Julkunen & Pärnänen, 2005, 132-133). Ikääntyvät kohtaa-
vat työelämässä monenlaisia stereotypioita, jotka saattavat osittain johtaa negatiiviseen
suhtautumiseen heitä kohtaan. Näitä ennakkokäsityksiä on koottu alla olevaan taulukkoon
1, johon tutkija on kerännyt tässä kappaleessa mainituista lähteistä löytyneitä asioita. Tau-
lukkoon kerättyjä ikääntyvään työntekijään liitettyjä vahvuuksia ja heikkouksia käsitel-
lään laajemmin tutkimuksen tässä luvussa. Varsinkin monet heikkouksien alle luetelluista
käsityksistä ovat tarkemman tutkimuksen valossa osoittautuneet ristiriitaisiksi ikäänty-
vien todellisten ominaisuuksien rinnalla.

Taulukko 1 Ikääntyvän työntekijän kaksijakoisuus ikääntymiseen liitettävien ennako-
käsitysten mukaan

Ikääntyvän työntekijän vahvuuksia	Ikääntyvän työntekijän heikkouksia
<ul style="list-style-type: none"> - rutiinit ja vakiintuminen työtehtä- vissä - elämäkokemus yleensä - varmuus ja tilannehallinta työssä - arviointikyvyn kasvaminen koke- muksen myötä - kyky keskittyä työssä oleellisiin asioihin - vahva sitoutuminen työnantajaan - pitkä työura yhdessä yrityksessä - vahva käytännön soveltaminen työtehtävissä 	<ul style="list-style-type: none"> - tuottavuuden laskeminen - vähentynyt motivaatio - fyysinen väsyminen ja hidastumi- nen - lisääntynyt sairastelu - huonontunut kyky oppia ja sisäis- tää uutta tietoa ja uusia kykyjä - työnantajalta vaaditut joustot - työnantajalle koituvat suuremmat kustannukset - muutosvastarinta on korkealla

Vaikka ikääntymisen ja huonomman tuottavuuden välille ei ole löydetty systemaattista
yhteyttä, aikaisempi tutkimus osoittaa, että ikääntyviä pidetään usein vähemmän pätevinä
ja huonommin motivoituneina työhönsä kuin heidän nuorempia kollegojaan (Desmette &
Gaillard, 2008, 170). Työmotivaatio ei kuitenkaan välttämättä laske iän mukana, mutta
motivaatioon vaikuttavat tekijät muuttuvat (Calo, 2008, 408). Ikääntyviin liitettävän ne-
gatiivisen käsityksen mukaan he eivät myöskään esimerkiksi omaksu uusia asioita nuor-
ten tavoin ja nuoriin verrattuna heidän osaamisessaan on ratkaiseva ero ja ja heidän osaa-

mistaan tietyillä osa-alueilla pidetään huonompana. (Halme, 2011, Lazazzara & Bombelli, 2011, 813). Tästä syystä ikääntyville saatetaan esimerkiksi tarjota huonompia etenemismahdollisuuksia työpaikallaan ja eikä heille anneta yhtä hyviä mahdollisuuksia koulutukseen pääsemiselle kuin nuorille (Grima, 2011, 1312).

Muita ikääntymiseen liittyviä negatiivisia stereotypioita ovat esimerkiksi ikääntyneiden nuorempiin verrattuna huonompi fyysinen ja psyykkinen työkyky, alhaisempi innostuneisuus ja motivaatio sekä huonompi valmius oppia soveltamaan uutta teknologiaa (Fuerter ym., 2013, 284, Lazazzara & Bombelli, 2011, 812). Lisäksi ikääntyneillä ei katsota olevan samanlaista potentiaalia kehittyä ja heidän ajatellaan vastustavan muutoksia (Lazazzara & Bombelli, 2011, 813). Varsinkin stereotyyppinen näkemys, jonka mukaan ikääntyneiden muutosvastarintaa pidetään erittäin voimakkaana, on laajalle levinnyt sekä länsimaissa että itämaissa kulttuureissa (Chiu ym., 2001).

Edellä mainitut negatiiviset stereotypiat saattavat hyvinkin voimakkaasti vaikuttaa ikääntyvien kokemukseen omasta oppimiskyvystään ja sitä kautta myös halukkuuteen osallistua tarjolla olevaan koulutukseen. Pahimmillaan ikääntyneiden kykyjen kyseenalaistaminen johtaa heidän itseluottamuksensa ja tyytyväisyytensä laskuun sekä saattaa jopa ennen aikaistaa työelämästä poistumista, jos nämä negatiiviset uskomukset muodostuvat osaksi ikääntyneiden työntekijöiden identiteettiä (Grima, 2011.) Lisäksi ikääntymiseen liittyvät negatiiviset ajatukset saattavat lisätä ikääntyvän halukkuutta siirtyä ennen aikaiselle eläkkeelle (Desmette & Gaillard, 2008, 170). Ikääntyviin yhdistetyistä negatiivisista odotuksista saattaa siis tulla itseään toteuttavia ennusteita, jos ikääntyneet alkavat itsekkin uskoa näitä heihin liitettäviä ennakkokäsityksiä. Ikääntyvät voivat kuitenkin myös omalla suhtautumisellaan vaikuttaa siihen, miten nämä ulkopuolisten odotukset vaikuttavat heihin.

Ikääntyvien työntekijöiden reaktioita ja suhtautumista heihin kohdistuvaan syrjintään ja ikään perustuvaan sosiaaliseen luokitteluun on tutkittu aikaisemmassa tutkimuksessa jonkin verran. Grima (2011) löysi tutkimuksessaan kolme erilaista suhtautumistyyliä, joihin liittyivät tilanteesta vetäytyminen, aktiivinen osallistuminen tilanteen muuttamiseksi ja itsensä irrottaminen tilanteesta. Vastaavasti myös Desmette ja Gaillard (2008) kuvaavat ikääntyvien keskuudessa esiintyviä erilaisia sosiaalisia strategioita käsitellä heihin kohdistuvia sosiaalisia odotuksia. Näihin kuuluivat etääntyminen työyhteisöstä, panostaminen entistä enemmän niihin osa-alueisiin, joilla muut kokivat ikääntyvillä yleensä olevan

puutteita ja sekä suora kilpaileminen nuorempien kanssa samoista eduista ja statuksesta työpaikalla.

Griman (2011) tutkimuksessa tilanteesta vetäytymiseen kuuluu se, että syrjintä tiedostetaan, mutta sen ei anneta vaikuttaa omaan asenteeseen. Syrjinnän aiheuttamia negatiivisia tuntemuksia yritetään vähentää ja hallita suhteuttamalla omaa huonoa kohtelua isompaan kuvioon ja omaan uraan (Grima, 2011, 1320-1321. Toinen ryhmä suhtautuu syrjintään aktiivisesti ja vastustaa sitä, mutta ei yrityksistään huolimatta saa aikaiseksi muutoksia työyhteisössä. Heidän sitoutumisensa yritykseen heikkenee, koska he kokevat, ettei heidän työpanostaan ja näkemystään arvosteta. Viimeiseen ja kolmanteen ryhmään kuuluvat kieltävät syrjinnän kohdistuvan itseensä ja kokevat voivansa itse omalla työpanoksellaan vaikuttaa siihen, miten heihin suhtaudutaan työpaikalla. He kyllä tunnistavat syrjintää tapahtuvan työyhteisössään, mutta ei koe itse olevansa osallisina siitä. (Grima, 2011, 1322-1325.) Tämän näkemyksen mukaan ikääntyvän asenne ja hänen oma näkemyksensä omasta urastaan ja elämästään vaikuttaa suuresti siihen, millaisena he kokevat myös oman työympäristönsä.

Kun vanhenevien työntekijöiden tehokkuus ja kyky oppia uutta ja kehittyä kyseenalaiseksi tetaan erilaisten stereotyyppien vaikutuksesta, heidän itseluottamuksensa, tyytyväisyytensä ja itsehallintansa heikkenee. Tämä saattaa johtaa jopa ennenaikaiseen poistumiseen työelämästä ja saa heidät tuntemaan olonsa eristetyiksi. Negatiiviset stereotyyppit otetaan osaksi omaa identiteettiä ja sisäistetään, mikä johtaa siihen, että ikääntyvät alkavat itsekkin uskoa olevansa tehottomia ja hyödyttömiä (Grima, 2011, 1313-1314.) Ikääntyviltä näytettäisiin siis vaadittavan korkeaa itseluottamusta ja vahvaa minäkuvaa, jotta he säilyttävät uskon omaan osaamiseensa ulkopuolelta tulevien negatiivisten vaikutusten keskellä. Ikääntyvien positiivisen minäkuvan ylläpitämistä voidaan kuitenkin myös edistää ja tukea työpaikalla erilaisin keinoin, joita käsitellään tämän tutkimuksen myöhemmässä luvussa.

Ikäkkäämpiä työntekijöitä pidetään työpaikoilla lisäksi usein nuoria kalliimpina, koska he jäävät eläkkeelle aiemmin, eivätkä siksi ole koulutuksen arvoisia. Lisäksi heidän pysyvyytensä koetaan olevan haasteellista ja heidän työssä poissaolonsa on runsaampaa. Samaa aikaan vanhempia työntekijöitä pidetään kuitenkin ikään kuin organisaation muistina ja heidän ajatellaan ymmärtävän muutoksen ajureita, koska ovat urallaan nähneet niin paljon (Libby, 2002, 261.) Ikääntyviä on pidetty erityisen tärkeänä osana organisaation

henkilöstöä etenkin aloilla, joilla nuorten työntekijöiden liikkuvuus on suurta. Vanhemmat työntekijät ottavat vähemmän vapaata töistä esimerkiksi lasten hoitamisen takia, mutta ovat enemmän poissa töistä sairastelun vuoksi. Vaikka sairauspoissaoloja onkin iäkkäillä enemmän, ovat he vähemmän poissa työpaikalta muista syistä, mikä tasapainottaa kokonaisuutta (Libby, 2002, 273.)

Vastaavalla tavalla ikääntyvät eivät tyypillisesti myöskään ole työnantajalle houkuttelevaa työnvoimaa rekrytointimarkkinoilla. Ikääntyviin liitettävät korkeammat kustannukset liittyvät ennen kaikkea ajatukseen siitä, että ikääntyvälle pitää yleisen mielikuvan mukaan maksaa hänen tuottavuuteensa nähden enemmän palkkaa kuin nuorelle työntekijälle. Ikääntyvälle maksetaan palkkaa myös hänen jo hankkimastaan aikaisemmasta pätevyydestä ja työkokemuksesta, ei pelkästään suorasta mitattavissa olevasta työpanoksesta. Lisäksi ikääntyvä saattaa vaatia työnantajalta lisääntyvää joustamista ja vapautuksia esimerkiksi fyysisesti tai psyykkisesti raskaimmista työtehtävistä tai työvuorojen suunnittelussa. Uusien rekrytointien kohdalla työnantajat miettivät myös sitä, kuinka paljon resursseja ikääntyvälle tarjottava työhön perehdyttäminen ja kouluttaminen vie suhteessa hänellä jäljellä oleviin työvuosiin (Heyma, van der Werff, Nauta & van Sloten, 2014, 400.)

Ajatus siitä, että ikääntyviin ei kannattaisi panostaa heidän lyhyemmän jäljellä olevan työuran vuoksi, on ristiriidassa sen kanssa, että ikääntyneiden työsuhteet ovat yleensä kestoiltaan pidempiä kuin nuorilla ja heidän pysyvyytensä organisaatiossa on korkeampaa. Tämä viittaisi korkeampaan lojaaliuteen, joka on tyypillistä vanhemmille työntekijöille. Ikääntyviin on myös liitetty tasainen urakehitys, jolla tarkoitetaan sitä, että ikääntyvä ei lähde helposti hakemaan uusia urapolkuja (Libby, 2002, 269.) Iäkäs pysyy samassa työpaikassa todennäköisemmin kuin muut työntekijät, mikä tarkoittaa sitä, että ikääntyneille koulutuksen kautta jaettu tieto jää organisaatioon eikä siirry muualle työntekijän mukana (Libby, 2002, 270). Toisaalta hiljalleen ikääntyvien joukkoon siirtyvät X-sukupolven edustajat eivät ole yhtä vahvasti sitoutuneita työnantajaansa, koska heillä on jo takanaan niin paljon osaamista ja kokemusta, että pystyvät valitsemaan itselleen sopivan työnantajan. (Bell & Narz, 2007, 57.)

Kuten jo aiemmin todettiin, työyhteisön sisäiset suhteet vaikuttavat siihen, miten henkilö kokee oman ikänsä. Etenkin nuorten ja vanhempien ikäryhmien suhtautuminen toisiinsa on mukana muokkaamassa ikääntyvän kokemusta itsestään (Julkunen ja Pärnänen, 2005,

164) Henkilöstön eri-ikäisyys ilmenee enemmänkin arkisissa ihmissuhteissa kuin virallisessa organisaatiossa tai johdon suhtautumistavoissa ja ikääntyviä kohtaan esiintyy usein ristiriitaisia asenteita. Toisaalta ikääntyneiden kokemusta arvostetaan, mutta toisaalta ajatellaan, että kuusikymppisten pitäisi jo siirtyä eläkkeelle. Ikään liitettäviä negatiivisia kokemuksia on Julkunen & Pärnänen (2005) mukaan useammin naisilla kuin miehillä, mutta näitä kokemuksia käsitellään usein huumorin kautta (Julkunen & Pärnänen, 2005, 165-166.) Ikääntyvät voivat taistella ageismia vastaan tehokkaasti, jos saavat sosiaalista tukea organisaatiossa. Tärkeää asian käsittelemisen kannalta on, että oma elämä ja ura nähdään kokonaisuutena, jolloin ageismista tulee vain mahdollisuus, ei osa omaa todellisuutta. (Grima, 2011 1327-28.)

Myös henkilön taloudellinen joustavuus voi aiheuttaa haasteita organisaatiossa ja vaihdella yksilöllisesti. Ikääntyvät eivät välttämättä esimerkiksi ole valmiina hyväksymään lykättyjä palkkioita, koska heillä ei ole enää pitkää työsuhdetta odotettavissa (Ilmarinen ym., 2003, 95). Palkkio tehdystä työstä halutaan siis saada mahdollisimman pian. Toisaalta elämän taloudelliset paineet eivät vanhemmilla työntekijöillä ole enää niin tiukoja, koska ei yleensä ole lapsia elätettävänä. Ikääntyviltä saattaa myös löytyä valmiutta alentuneen työkyvyn mukaiseen työpanostusten ja -tuntien vähentämiseen ja sen myötä tapahtuvaan ansioiden alenemiseen. Tämä on kuitenkin mahdollista vain, mikäli työn rooli pysyy työtehtävien rajaamisesta huolimatta mielekkäänä (Ilmarinen ym., 2003, 95.)

Ikääntyvät näkevät itse oman asemansa hyvin kaksijakoisena. Toisaalta ikä ja kokemus nähdään oman työn kannalta ehdottomana vahvuutena. Ikä on tuonut mukanaan arviointikykyä, kanttia, tilannehallintaa ja varmuutta. Ikääntyvät kokevat, että heidän osaamisensa luotetaan eikä ilmassa yleensä ole epäilyä siitä, etteivätkö he osaisi hoitaa työtehtäviään. Samalla ikääntymisen vastapuolella koetaan selvempää työtehtävien aiheuttamaa fyysistä väsymystä, hidastumista ja kömpelöitymistä, muistin ongelmia, tietotekniikkaosaamisen ja kielitaiton vajetta sekä haluttomuutta tarttua kaikkiin uutuuksiin työpaikalla (Julkunen & Pärnänen, 2005, 132.) Osittain ikääntyvät kokevat ja kertovat siis samoista ikääntymiseen liittyvistä ilmiöistä, joita heihin myös ulkopuolisen silmin ja ennakkokäsitysten pohjalta liitetään. Usein ikääntyvät eivät kuitenkaan suoraan koe itseään vanhaksi vaan ikä on työssä mukana yhtenä arkipäivän realiteeteista (Julkunen & Pärnänen, 2005, 132).

lällä voidaan selittää vain pieni osa henkilön kognitiivisista, havainto- ja psykomotorisista kyvyistä tilanteissa, joissa kokemus, koulutus, ammatti ja tehtävätyyppi ovat vakioita (Ilmarinen, 2003, 74). Suuren merkityksen yksilön työ- ja toimintakyvylle antavat hänen ympäristönsä asettamat vaatimukset ja odotukset. Vanhenemiseen liittyvä psyykkisen toimintakyvyn heikkeneminen on eniten havaittavissa tilanteissa, jotka vaativat tiedon nopeaa käsittelyä esimerkiksi kovassa kiireessä. Näissä tilanteissa henkilön pitkä kokemus, kyky ennakoida ja kehittyneet tiedonhakekeinot saattavat kuitenkin pienentää psyykkisen toimintakyvyn tuomia vaikutuksia (Ilmarinen, 2003, 74-75.)

Ikääntyvien työntekijöiden valttikortiksi mainitaan usein pitkä työkokemus. Työkokemuksen kautta yksilö on hankkinut itselleen työsuorituksen tekemiseen vaadittavat tiedot, taidot ja viisauden sekä myös työpaikan fyysisen ja sosiaalisen ympäristön tuntemuksen (Ilmarinen ym., 2003, 126). Työkokemuksen merkitys on korostunut etenkin niissä tilanteissa, joissa on pyritty selvittämään iän ja työsuorituksen välisiä yhteyksiä. Työkokemus muuttaa työsuoritusta mukautumisen ja kompensaation kautta. Mukautumisella tarkoitetaan, että ihminen vaihtaa iän myötä sellaisiin työtehtäviin, joihin iän myötä heikkenevät ominaisuudet eivät vaikuta työsuoritukseen. Tämän kaltaisia tilanteita tapahtuu ilmeisesti etenkin uran loppuvaiheessa (Ilmarinen ym., 2003, 127.) Kompensaatiolla tarkoitetaan sopivia ja tehokkaita keinoja selviytyä työtehtävistä kompensoidakseen iän tuomia muutoksia. Tämä tarkoittaa saman päämäärän saavuttamista, mutta erilaisin keinoin ja toimintatavoin (Ilmarinen ym., 2003, 127). Toisin sanoen ikääntyvät työntekijät ovat kokemuksen myötä löytäneet tehokkaimman tavan suorittaa työtehtävänsä ilman ylimääräisiä vaiheita ja keskittyvät siten vain työn lopputuloksen kannalta olennaisiin osiin. Ikä siis lisää kokemusta ja parantaa työsuoritusta (Ilmarinen, 2003, 127) eikä suinkaan huononna työssä selviytymistä.

2.2 Ikääntyvien johtaminen

Ikä johtamisen perustana on edelleen kohtalaisen tuore näkökulma (Moilanen, 2005, 6). Suomalaisessa työelämässä on laajasti käytössä työikäisten jaottelu heidän ikänsä perusteella alla 25-vuotiaisiin, 25–34 -vuotiaisiin, 35–44 -vuotiaisiin, 45–54 -vuotiaisiin ja 55+ -vuotiaisiin. Kaikkien ikä ryhmien samanaikainen tutkiminen on monijakoinen kysymys, joka vaatisi paljon resursseja. Yleinen ikään ja johtamiseen liittyvä keskustelu onkin painottunut ikääntyvien (45–54 -vuotiaat) ja ikääntyneiden (55+ -vuotiaat) ikäryhmiin ja heidän työssä olonsa jatkamiseen (Moilanen, 2005, 8.)

Ikäjohtaminen voidaan liittää myös laajempaan henkilöstönjohtamista koskevaan keskusteluun (Moilanen, 2005), sillä ikäjohtamisessa korostuvat henkilöstö ja ihmisen toiminnan jatkuva kehittäminen (Tamminen, 2003, 19.) Henkilöstönjohtamista voidaan katsoa kovien tai pehmeiden arvojen kannalta. Kovien arvojen kohdalla pääpaino on varsinkin vahvasti resursseissa ja suorittamisessa. Osaamistarpeet johdetaan yrityksen liiketoimintastrategiasta ja keskitytään organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Pehmeitä arvoja noudatettaessa henkilöstön arvo nähdään laajemmin ja henkilöstön hyvinvointi nähdään tärkeänä osana henkilöstönjohtamista (Moilanen, 2005, 11.)

Vastaavalla tavalla myös ikäjohtamisesta on löydettävissä kaksi toisistaan poikkeavaa linjaa. Ensimmäisen näkemyksen mukaan ikääntyvien osaamista arvostetaan ja heihin suhtaudutaan kunnioittavasti. Lisäksi heidän kokemuseräistä osaamista halutaan siirtää eteenpäin nuoremmille työntekijöille. Toinen näkemys on puolestaan täysin päinvastainen ja sen mukaan ikääntymisestä puhutaan johtamiseen liittyen negatiivisesti. Työvoiman ikääntyminen nähdään yrityksille kustannustekijänä, jonka taustalla ovat työkyvyn heikkeneminen ja korkeammat palkkakustannukset. Ikäjohtaminen voidaan siis liittää voimakkaasti organisaatiossa vallitseviin asenteisiin ja yrityskulttuuriin (Halme, 2011, 27.) Ikäjohtamisen ja henkilöstön johtamisen suhdetta voidaan Moilasan (2005, 30) mukaan katsoa siten, että ikäjohtamisessa sovelletaan henkilöstön johtamisen ja työpsykologian oppeja uudella, ikääntyvien ihmisten arvoa ja työkykyä korostavalla tavalla. Myös Tamminen (2003, 19) mukaan ikäjohtamisessa henkilöstö nähdään organisaation keskeisenä menestystekijänä, jonka rekrytointiin, osaamiseen, työmotivaatioon, työkykyyn ja työhyvinvointiin on jatkuvasti ja määrätietoisesti panostettava.

Yhdenlaisen ratkaisun eri-ikäisen henkilöstön johtamiselle tuovat kovassa nosteessa olevat ikäohjelmat, jotka pyrkivät kattavasti huomioimaan työpaikan kaikkien eri ikäluokkien tarpeet työelämässä sekä heidän vahvuutensa ja kehittämistarpeensa. Ikäohjelmaa laadittaessa työnantajat kehoitetaan ottamaan huomioon eri-ikäisten työntekijöidensä tarpeet yksilöllisesti. Tärkeitä ikäohjelmaan mukaan nostettuja teemoja ovat muun muassa työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu, osaaminen ja ammattitaito, työaikajärjestelyt sekä henkilöstölle tarjotut terveystarkastukset (Andersson ym., 2013). Kuten jo aiemmin todettiin, ovat tämän kaltaiset systemaattiset toimet eri-ikäisen henkilöstön johtamisessa vielä harvinaisia, joten edellä mainittuja ikäohjelman eri osa-alueita, kuten osaamista ja

ammattitaitoa, voidaan tässä vaiheessa tutkia erikseen ja kohdistuen vain yhteen ikäryhmään. Lisäksi osaamisen johtaminen nähdään myös tässä tutkimuksessa tärkeänä ikäjohtamisen osa-alueena ja on sen vuoksi nostettuna valokeilaan.

Työnvoiman ikääntyminen edellyttää työelämältä joustoja eri alueilla. Työntekijälle edullisin vaihtoehto on tehtäväjousto, joka edellyttää moniosaajuuden rakentamista. Tehtäväjoustojen avulla voidaan antaa ikääntyville mahdollisuuden välttää ikääntymisestä ja työn yksipuolisuudesta johtuvia liikuntaelinsairauksia. Samalla jousto tarjoaa ikääntyville mahdollisuuden siirtää osaamistaan eteenpäin kouluttajina. Työhön perehdyttäjinä ikääntyvät pääsevät jakamaan kokemuseräistä osaamistaan nuoremmille (Ilmarinen ym., 2003, 92.) Lisäksi ikääntyneiden johtamisessa voidaan ottaa huomioon myös erilaiset työaikajoustot ja osa-aikatyön mahdollisuus (Ilmarinen, 2003). Näitä erilaisia työelämän joustoja on myös käsitelty osana aiemmin mainittua ikäohjelmaopasta ja ne voidaan nähdä osana organisaation ikäohjelmaa.

Ikääntyneidenjohtamisessa riskitekijöitä ovat huonosti järjestelty työ, työn liian suuret fyysiset vaatimukset sekä kuormittava ja vaarallinen työympäristö. Huonosti järjestellyllä työllä tarkoitetaan esimerkiksi roolien epäselvyyttä, kiirettä ja liian kireää työtahtia, vaikutusmahdollisuuksien puutetta sekä esimiehen vaikutusta. Huonosti järjestelty työ vaikuttaa etenkin psyykkiseen työstä selviytymiseen ja on fyysisten riskien ohella yhtä merkittävässä asemassa. (Ilmarinen, 2003, 75-76.)

Suomalaiset näyttävät poistuvan työelämästä suurin joukoin 60 ikävuoden tienoilla. Ilmiötä on usein selitetty työnantajien haluttomuudella pitää ikääntyviä työntekijöitä työpaikoilla (Vartiainen, 2013). Eläketurvakeskuksen teettämässä tutkimuksessa selvitettiin vanhuuseläkkeelle siirtymisen syitä ja ikääntyneiden työllistymistä vähimmäiseläkeiän (63 vuotta) täytyttyä. Työvoiman tarpeen arvioiminen ja työskentelyn jatkaminen eläkeiän jälkeen on usein kiinni työnantajan halusta jatkaa työsuhdetta. Kyseisen tutkimuksen mukaan vanhuuseläkkeelle siirtyneistä työntekijöistä viidesosa olisi halunnut jatkaa työssä pidempään. Heistä noin joka toinen on joutunut jäämään eläkkeelle aikaisemmin siitä syystä, ettei jatkaminen ollut työpaikan puolesta mahdollista. Suurin osa vanhuuseläkkeelle siirtyneistä kuuluu kuitenkin ryhmään, jotka eivät halunneet jatkaa työssä pidempään, mutta joilla työpaikan puolesta olisi ollut siihen mahdollisuus (Tuominen, Tuominen & Kahma, 2012.)

2.2 Ikääntyvien osaamisen johtaminen

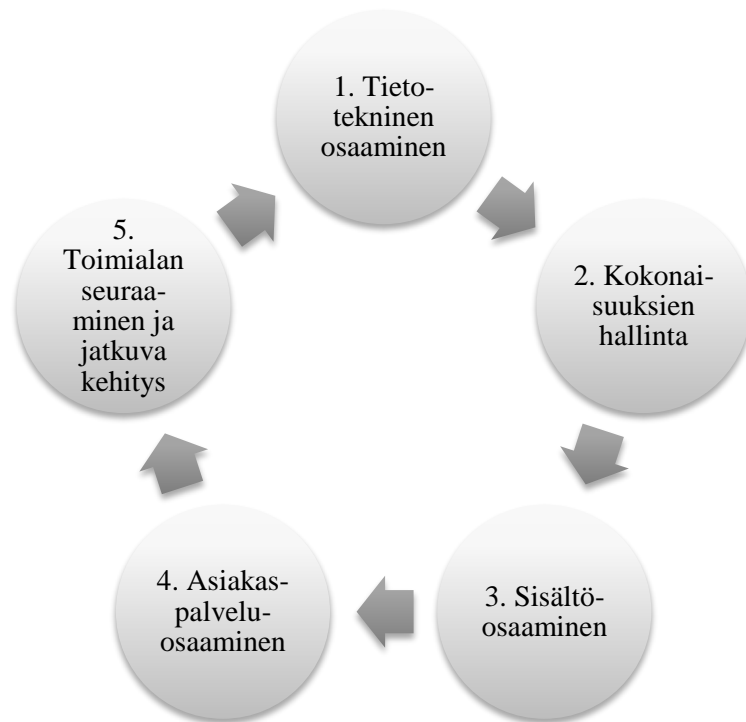
Kuten jo aiemmin todettiin, tarkoitetaan osaamisen johtamisella tässä tutkimuksessa määrätietoisia keinoja henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen säilyttämiselle. Näistä keinoista voidaan nähdä tärkeäksi osaamisen tunnistaminen, osaamiseen kannustava ilmapiiiri sekä varsinaiset henkilöstön kehittämisen keinot (Tamminen, 2003). Osaamisen johtamiseen liittyvä keskustelu pyörii uraan ja työhön sitoutumisen kannalta toisaalta yksittäisen ihmisen työllisyyden parantumisessa, mutta toisaalta myös siinä, millaista osaamista tarvitaan organisaation tavoitteiden täyttämiseksi. (Moilanen, 2003, 26). Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa tuetaan oppimista, arvostetaan osaamista ja luodaan olosuhteita, joissa osaamisesta tehdään yhteinen voimavara (Tamminen, 2003, 25.)

Yleensä ikääntyville tarjotut kehittämismahdollisuudet eivät ole riittäviä eikä saavutetun kehittymisen seurauksena avaudu riittävästi tilaisuuksia soveltaa uusia opittuja asioita. Lisäksi kehittyminen ei huomattavasti paranna ikääntyvien urakehitystä. Henkilöstön kehittäminen on kuitenkin tae parempaan työpanokseen ja samalla myös sitoutumiseen (Moilanen, 2003, 27.)

Ikänäkökulman tuominen mukaan osaamisen johtamiseen asettaa sille useita erilaisia vaatimuksia. Huomioon tulee Tamminen (2003, 25) mukaan ottaa muun muassa:

- yksilöllinen töiden suunnittelu ja resursointi
- palautteen antamisen ja vastaanottamisen mahdollisuus
- esimiehen ymmärrys tarvittavasta osaamisesta
- monipuoliset henkilöstön kehittämisen keinot ja tarpeeksi tilaa oppimiselle
- keskustelun painottuminen puutteisiin tai vahvuuksiin

Osaamisen kehittämisen kannalta on kuitenkin ensin oleellista ymmärtää ikääntyvien osaamisen sisältöä ja osaamisen nykytilaa. Paloniemi (2004) on ikää ja osaamista koskevassa tutkimuksessaan tunnistanut viisi toisiinsa liittyvää ammatillisen osaamisen sisältöä, jotka ovat liitettävissä toimistotyöntekijöiden työhön. Koska myös tämän tutkimuksen tapausorganisaation työntekijät työskentelevät toimistoympäristössä, voi heiltä olettaa löytyvän samankaltaisia osaamisen osa-alueita. Nämä edellä mainitut ammatillisen osaamisen osa-alueet löytyvät kuviosta 4.



Kuvio 4 Ammatillisen osaamisen sisällöt (Paloniemi, 2004)

Tietoteknisessä osaamisessa painottuu toimistotyöntekijöiden kohdalla etenkin erilaisten tietokonesovellusten eli käytössä olevien työvälineiden hallinta. Tietotekninen osaaminen on Paloniemen (2004) tutkimuksessa myös yleisesti mainituin osaamisen sisällöistä ja siinä koetaan eniten epävarmuutta ja ongelmallisia tilanteita. Tietoteknisellä osaamisella on tästä syystä huomattavan voimakas painotus omassa henkilön osaamiskäsityksessä ja sen osalta kaivataan eniten kehitysmahdollisuuksia (Paloniemi, 2004, 58-60.) Kokonaisuusien hallinnassa korostuvat vastuullinen työkokonaisuusien loppuun vieminen ja sen ymmärtäminen, miten yksi oman työn osa-alue vaikuttaa toiseen. Sisältöosaaminen on puolestaan suoraa tiedollista osaamista, johon voidaan liittää käsitys osaamisesta taitona etsiä tietoa sekä hyödyntää tätä tietoa omassa työssä. (Paloniemi, 2004, 61-63.)

Asiakaspalveluosaaminen korostaa asiakkaan kanssa tapahtuvan työskentelyn ja yhteistyön tärkeyttä sekä perinteisten asiakaspalvelutehtävien että asiakkaiden kanssa yhdessä tapahtuvan suunnittelun ja neuvottelun kautta. Asiakaspalveluosaamisen yhteydessä etenkin asiakastyytyväisyys muokkaa henkilön kuvaa omasta osaamisestaan hänen työtehtävissään (Paloniemi, 2004, 64-66.) Toimialan seuraamisen ja jatkuvan kehityksen sisältöalue korostaa osaamisen kehittämisen merkitystä ja jatkuvaa oppimista sekä oman

osaamisen tarkastelu suhteessa toimialan muutoksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Jatkuvaan kehitykseen liittyvät myös erilaisia toimintoja ohjaavat säädökset ja määräykset toimistotyössä, työelämän muutokset sekä muutosten hallinta sekä oppiminen. (Paloniemi, 2004, 66-69.)

Osaamisen kehittämistarpeen saattavat luoda paitsi osaamisen ja työn sen hetkinen sisältö myös niihin liittyvät muutokset. Moilanen (2003) on luonut kestävän johtamisen viitekehysten, johon hän on ottanut mukaan työn arvon ja merkityksen, työstä selviytymisen edellytykset, työn sisällöllisen muuttumisen eli osaamistarpeet, työssä oppimisen ja kehittymisen sekä työyhteisön. Tämän tutkimuksen viitekehukseen voidaan Moilasan tekemästä tutkimuksesta liittää työn sisällölliseen muuttumiseen eli osaamistarpeisiin sekä työssä oppimiseen ja kehittymiseen liittyvät osa-alueet.

Työn sisällöllisen muuttumisen lähtökohtana ovat itse työ ja sen sisältö, mutta myös se osaaminen, jota työntekijältään edellyttää. Työn sisältöön ja työprosesseihin liittyviä muutoksia ja kehittämisvaatimuksia ovat oman työn olennaisten piirteiden tunnistaminen, yhteistyö muiden työyhteisön jäsen kanssa, vuorovaikutustaidot ja oppimaan oppiminen (Moilanen, 2003, 40.) Kehittyminen ilman, että henkilöllä on mahdollisuutta oman työnsä kehittämiseen tai uralla seuraavaan vaiheeseen siirtymiseen ei välttämättä toimi kovin kaan tehokkaasti (Moilanen, 2003, 42). Painoarvoa tulee antaa myös sille, että kaikkia vaatimuksia ja taitoja ei voida vaatia kaikilta. Tämän vuoksi ikäjohtamisessa onkin kyse ennen kaikkea eri-ikäisten työntekijöiden yksilöllisyyden tunnistamisesta ja osaamistarpeiden kohdistamisesta oikein (Ilmarinen. ym., 2003). Lisäksi tietoisuus muutoksista työssä ja uusista osaamistarpeista saattaa ahdistaa ikääntynyttä työntekijää (Moilanen, 2003, 42), joten olisi tärkeää osaamisen kehittämisen kannalta tärkeää ymmärtää, mitä osaamista ikääntyvä työssään oikeasti tarvitsee.

Myös tämän tutkimuksen kannalta on oleellista ensin selvittää ikääntyvien kokemusta oman osaamisensa tasosta ja siitä, millaista osaamista he kokevat työssään tarvitsevansa. Vasta sen jälkeen voidaan keskittyä tarkastelemaan sitä, millä tavalla heidän osaamistaan voidaan ylläpitää ja kehittää. Koska tutkimuksen keskiössä ovat ikääntyvien henkilökohdaiset kokemukset oman osaamisensa kehittämisestä, täytyy tutkijan ensin kerätä ymmärrystä siitä, mitä tutkimukseen osallistuneet työntekijät pitävät omassa työssään tärkeänä osaamisena.

2.2.1 Osaamisen näkökulma

Osaamisen johtamiseen liittyviksi haasteiksi ikäsensitiivisestä näkökulmasta voidaan katsoa koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen, koulutusmenetelmien ja -ympäristön sovittaminen ikääntyvän henkilöstön tarpeisiin ja oppimiskykyihin sekä ikääntyvien työntekijöiden esimiesten kouluttaminen (Armstrong-Stassen & Templer, 2005).

Vaikka osaamisen johtaminen onkin tutkimuksen puolella nähty tärkeänä osana ikääntyneiden johtamista, on sen käytännön soveltamisessa puutteita. Ikääntyneille tarjotaan työpaikoillaan edelleen selvästi huonompia mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen sekä organisaatiossa etenemiseen kuin nuoremmille työntekijöille (Chiu, Chan, Snape & Redman, 2001, Grima 2011) ja vaikka ikääntyneille tarjottaisiinkin koulutusta, esiintyy koulutusmenetelmien sovittamisessa ja muokkaamisessa ikääntyvälle henkilöstölle sopiviksi usein ongelmia (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Osittain koulutusmahdollisuuksien huono saatavuus saattaa johtua ikääntyneisiin kohdistuvista negatiivisista stereotyyppioista, joista keskusteltiin tämän tutkimuksen edellisessä luvussa.

Organisaatioiden johtajat kertovat usein, että ikääntyvät työntekijät eivät koe tarvitsevana lisää koulutusta (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, 64–65.) Asiaa on kuitenkin harvemmin kysytty suoraan henkilöstöltä itseltään, joten syyt tehtyyn oletukseen ovat epäselviä. Tästä syystä yksi tämän tutkimuksen mielenkiinnonkohteista on tarkastella ikääntyvien halukkuutta osallistua koulutukseen ja kehittää itseään. Aiemman tutkimuksen mukaan kokemukset koulutuksen tarpeettomuudelle eivät välttämättä johdu siitä, että ikääntyneet kokisivat jo osaavansa kaiken vaan he päinvastoin pelkäävät epäonnistuvansa uuden oppimisessa. Sekä liika itsevarmuus että epäonnistumisen pelko ovat yhtä vahvoja esteitä oppimiselle (Marques, 2007, 33-34.) Organisaatioissa tulisikin tästä syystä tutkia ikääntyneen henkilöstön näkemystä omasta osaamisestaan ja sen ylläpitämisestä sekä selvittää, ovatko käytössä olevat osaamisen johtamisen keinot oikeita henkilöstön ikään suhteutettuina (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, 65).

Koska ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden määrä työpaikoilla on kasvamassa huomattavasti, on organisaation toimintakyvyn ylläpitämisen kannalta vastuutonta jättää suuri osa henkilöstöstä kouluttautumismahdollisuuksien ulkopuolelle. Työelämää koskevat muutokset koskevat usein tietoyhteiskunnan ja työtapojen nopeiden muutosten vuoksi usein voimakkaimmin juuri ikääntyntä työvoimaa (Halme & Aaltio, 2011).

Ikääntyneille tarjottujen huonojen koulutusmahdollisuuksien vuoksi heille ei usein jää edes mahdollisuutta vastata työn jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin. Jos osaamisen ylläpitämiseen ei ole mahdollisuutta, johtaa tämä ajan myötä automaattisesti kykyjen vanhenemiseen (Lazazzara & Bombelli, 2011, 813.)

Osaamisen johtamisen näkökulmasta huomiota tulee ikääntyvän työvoiman kohdalla keskittää paitsi työntekijöiden osaamisen ja tiedon ylläpitämiseen myös tiedon siirtämiseen vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille. Calon (2008, 404) mukaan tiedon on todettu olevan kriittisessä roolissa organisaation menestyksen takaamiseksi. Organisaatiossa olevaan tietoon taas liittyy hyvin läheisesti tiedon siirtäminen ja tiedon saattaminen organisaation käyttöön. Kun työvoima vanhenee, tulisi johtamisessa kiinnittää erityistä huomiota tiedon siirtämiseen eläköityviltä työntekijöiltä nuorempien osaajien käyttöön, jotta tieto pysyy organisaatiossa ikääntyneiden työntekijöiden poistumisen jälkeen. Yhtenä ikääntyviin työntekijöihin liittyvänä suurena riskinä voidaankin pitää tiedon katoamista heidän mukanaan, jollei tiedon siirtämiseksi käytetä tarkoituksen mukaisia keinoja (Calo, 2008, 408.)

2.2.2 Ikääntyvien osaamisen kehittämisen keinoja

Osaamisen johtamiseen liittyy osaamisten tunnistamisen lisäksi myös sen kehittämiseen käytettävät keinot. Tamminen (2003, 25) luettelee ikäjohtamiseen soveltuvia käytännön osaamisen johtamisen keinoina esimerkiksi:

- mentori/kisälli-mallin,
- kokemusten vaihtopiirit,
- benchmarkingin organisaation sisällä,
- työnkierron ja seniorien antaman opastuksen,
- yhdessä muiden kanssa tekemisen ja
- ideoinnin sekä itselle sopivien parhaiden oppimiskeinojen käyttämisen

Yhdistelemällä näitä keinoja mahdollisimman monipuolisesti organisaatiossa voitaneen paremmin varmistua siitä, että jokaiselle ikääntyvälle tulee tarjolle juuri hänelle sopivia keinoja jakaa osaamistaan ja omaksua itse uutta myös muilta.

Iris Wiitakorpi (2006) on tutkinut suomalaisten ikääntyvien (yli 45-vuotiaiden) työntekijöiden käsityksiä heidän kokemastaan ammatillisen osaamisen tukemisesta muuttuvissa

toiminta ympäristöissä. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset osoittivat, että ikääntyvät kyllä kokivat saavansa organisaatiossa tukea osaamisensa kehittämiseen, mutta käytännön ja toiminnan tavoitteiden välillä oli aukkoja. Työnantajan koettiin luoneen oppimismahdollisuuksia osoittamalla huolensa heidän osaamisensa kehittämistä kohtaan, mutta konkreettisella tasolla osaamisen tukeminen ei täysin onnistunut saavuttamaan ikääntyvien tarpeita (Wiitakorpi, 2006, 183.) Wiitakorven (2006) mukaan näkemykset ikääntyvien työntekijöiden asenteista oppimiseen ja ikääntymisen välisestä suhteesta voidaan kuitenkin hylätä. Ikää ei voida käyttää yksiselitteisenä mittarina kertomassa henkilön asenteesta osaamisen kehittämisen keinoja kohtaan – erot johtuvat ennemminkin henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Moilasen (2003, 24) mukaan henkilöstön kehittämiseen on liitetty myös oppiminen ja sitä voidaan pitää yhdestä tärkeimmistä käsitteistä. Oppimisen näkökulma asettaa vaatimuksia esimies- ja johtotehtävissä oleville, sillä heidän on osattava tukea ja johtaa alaistensa oppimista. Usein henkilöstön oletetaan itse löytävän itselleen sopivat oppimisen keinot. Tämä saattaa olla ongelmallista, koska yksittäinen henkilö ei välttämättä pysty yksin hahmottamaan kaikkia hänen käytössään olevia kehittämisen keinoja. Perinteisten ja totuttujen keinojen käyttäminen saattaa syrjäyttää uusien ja sopivampien keinojen käytön vain sillä perusteella, että uusien keinojen käyttämisen mahdollisuudet ja ominaisuudet eivät ole selvillä (Moilanen, 2003, 25.)

Ikääntyvien pätevyyden vahvistamisen kohteina ovat Ilmarisen (2006, 161) mukaan erityisesti seuraavat taidot:

- tietoteknisten taitojen hallinta,
- tiedon käsittely- ja prosessointikyky,
- kielitaito,
- uusien asioiden oppimis- ja omaksumiskyky,
- muutoksen sietokyky,
- ryhmätyökyvyt ja
- kansainvälisyystaidot

Paloniemi (2004) on tunnistanut kuusi toimistotyöntekijän osaamisen kehittämisen keinoja, jotka löytyvät kuvioista 5. Työyhteisön osaamisen hyödyntäminen viittaa yksinkertaisesti naapurilta tai kollegalta kysymiseen niissä tilanteissa, jolloin oma osaaminen ei

riitä. Tähän liittyy aina myös vastavuoroisuutta, sillä sama henkilö voi toimia eri tilanteissa sekä kysyjän että neuvojan rooleissa. Päällimmäisenä osaamisen kehittämisen keinona on kuitenkin työtehtävissä oppiminen ja osaamisen ylläpitäminen työssä eteen tulevia ongelmatilanteita ratkaisemalla. Työssä oppimisen kautta voidaan kartuttaa työtehtäviin liittyvää osaamista eri osa-alueilta.



Kuvio 5 Osaamisen kehittämisen tapoja työyhteisössä (Paloniemi, 2004)

Osaamista voidaan kuitenkin kehittää myös varsinaisen kouluttamisen kautta ja se on hyödyksi etenkin oppimisen kokonaisvaltaistamisen ja syventämisen kannalta työn tekemisen kautta saavutettavan kokemuksellisen tieto-aidon lisänä. Osaamisen kehittämiseen liittyy myös työntekijän oman aktiivisuuden ja omaehtoisen oppimisen kautta esimerkiksi kirjallisuuden, lehtien, Internetin ja muiden sähköisten tukipalvelujen kautta lisääntyvä tietovarasto. Jatkuva tiedon lisääntyminen ja muuttuminen vaativat siis työntekijältä myös itsenäistä osaamisen päivittämistä (Paloniemi, 2004, 72-80.)

Työyhteisön ulkopuolisten kontaktien hyödyntäminen ei varsinaisesti välttämättä ole tämän tutkimuksen kannalta oleellinen osaamisen kehittämisen keino. Vaikka ikää ja osaamisen kehittämistä tutkitaankin toimistotyön ympäristössä, tekevät tämän tutkimuksen julkisen sektorin tapausorganisaation työntekijät sen tyypistä asiantuntijatyötä, joka painottuu enemmän organisaation sisäiseen osaamiseen eikä ulkopuolelta tulevien trendien seuraamiseen. Paloniemi (2004, 81) mainitsee osaamisen kehittämisen kannalta tärkeimmäksi työyhteisön ulkopuoliseksi kontaktiksi yrityksen asiakkaat, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen asiakkaat eivät

kuitenkaan voi suuresti itse vaikuttaa työntekijöiden tekemien ratkaisujen lopputulokseen, joten asiakkaan kanssa tehtävää yhteistyötä ei nähdä tältä osin oleellisena osaamisen kehittämisen keinona.

Työn ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen on varmasti myös tässä ympäristössä enemmänkin kielitaidon ja tietoteknisten taitojen vahvistajan roolissa, kuten myös Paloniemen (2004) tutkimuksessa. Muita Paloniemen (2004) tutkimuksessa käsiteltyjä osaamisen kehittämisen keinoja voidaan kuitenkin olettaa löytyvät ja olevan käytössä tämän tutkimuksen tapausorganisaatiossa, sillä useat niistä perustuvat arkipäiväiseen työn tekemiseen ja normaaliin sosiaaliseen kanssa käymiseen organisaation työntekijöiden välillä. Paloniemen (2004) näkemyksistä poiketen Wiitakorpi (2006) esittää, että ikääntymisen myötä työssä ja työn kautta tapahtuva uuden oppiminen voi vähetä, mutta muu tiedonhaluisuus lisääntyy. Ikääntyneet ovat omaksuneet jatkuviin muutoksiin liittyvän jatkuvasti tapahtuvan oppimisen tarpeellisuuden, mutta eivät välttämättä osaa erottaa oppijan omaa rooliaan työssä oppimiseen liitettynä (Wiitakorpi, 2006, 188).

Jopa 90 % suomalaisista uskoo heidän työhönsä kuuluvan kiinteänä osana jatkuva uuden opettelu (Ilmarinen, 2003, 124). Tämä heijastelee sitä, että uuden oppimisesta on tullut jokapäiväinen osa myös ikääntyvien työtä. Tarve jatkuvaan oppimiseen vaatii ikääntyviltä työntekijöiltä yhä lisääntyvässä määrin itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta. Toisaalta samaan aikaan ikääntyvä tarvitsee osaamisensa kehittämisen tueksi myös ympäristön hyväksyntää ja tukea (Wiitakorpi, 2006, 187-188).

2.2.3 Ikääntyvien oppimismotivaatio

Ennen kuin työntekijä voi lähteä kehittämään osaamistaan ja hyödyntämään hänen käytössään olevia osaamisen kehittämisen keinoja, tulee hänen tunnistaa oma oppimismotivaationsa. Oppimismotivaatio lähtee liikkeelle paitsi henkilön omasta henkilökohtaisesta oppimishalusta myös oman työn kehittämisestä ja odotettavista oppimisen seurauksista (Moilanen, 2003, 42). Tällä kohdalla on hyvä miettiä, että kokeeko henkilö oppimisen seuraukset positiivisina vai negatiivisina? Joutuuko työntekijä esimerkiksi opettelemaan uutta siitä syystä, että hänen työtehtäviään on laajennettu ja lisätty, vai onko oppiminen omaehtoista? Toistuvat vaatimukset oman osaamisen laajentamiseen tai jatkuvaan syventämiseen on eri tavoin motivoivaa eikä ammattitaidon kohennus ole aina mahdollista tai

helppoa. Uudistamista voi olla vaikeaa motivoida, jos työntekijä ei koe saavansa uuden oppimisesta tarpeeksi hyötyä myös itselleen (Ilmarinen ym., 2003, 93.)

Uuden oppiminen voi olla yksilölle positiivinen haaste ja yksi työn motivaatiotekijöistä, mutta jatkuva oppimisen tarve voi tulla myös ahdistavaksi ja saada siten uusien asioiden opetteluun tuntumaan raskaalta. Jatkuva uuden opettelu ahdistaa varsinkin niitä ikääntyviä työntekijöitä, jotka eivät halua luopua vanhasta ja jotka kokevat olevansa kykenemättömiä oppimaan uutta yhtäläillä kuin nuoremmat työntekijät. (Ilmarinen ym., 2003, 121.)

Oppimishaluun vaikuttaa myös se, jos hän joutuu uuden taidon opittuaan ottamaan entistä laajemman työtaakan harteilleen. Työntekijä saattaa siis päästä helpommalla vetoamalla yksinkertaisesti siihen, ettei osaa eikä opi. Moilasen (2003, 42) mukaan motivaation lisäksi organisaatiossa on rakennettava oppimisen edellytykset siten, että oppiminen on mahdollista iästä riippumatta. Jos työn tukemiseen, viestintään ja koulutukseen käytetään paljon erilaisia tietoteknisiä ratkaisuja, saattaa tämä asettaa ikääntyvät nuoria huonompaan asemaan heikomman tietoteknisen osaamisen perusteella. Uusien tekniikoiden opettamisessa tulisikin ottaa huomioon ikääntyneiden erityistarpeet (Ilmarinen ym., 2003, 122.) Tämä tarkoittaa, että erilaisille oppijoille on tarjolla heidän tarpeitaan parhaiten vastaavat oppimisen keinot, jotka tarjoavat parhaat mahdollisuudet sisäistää uutta.

Ikäkkäät eivät tutkimusten mukaan ole huonompia tai hitaampia oppimaan uuden teknologian käyttämistä. Ammateissa, joissa vaaditaan paljon uusien tietojärjestelmien ja tietotekniikan sekä uuden sisällön oppimista, henkilöstöjohtajat painottivat, että ikääntyneet oppivat samalla tavalla kuin nuoret, mutta vaativat uuden opettelulle enemmän aikaa (Julkunen & Pärnänen, 2005, 140.) Oppimisen tavoitteellisuus, järkevä aikatauluttaminen ja kytkeytyminen työntekijän omaan työhön ovat keskeisiä tekijöitä oppimismotivaation kannalta ja vaikuttavat myös oppimisen tuloksellisuuteen (Ilmarinen, 2003, 122).

Ikääntyvien oppimisvalmiuteen vaikuttaa voimakkaasti heidän motivaationsa uuden oppimista kohtaan. Ikääntyvien kohdalla korkea oppimismotivaatio liittyy tilanteisiin, joissa uusien asioiden oppiminen on työssä pärjäämisen ehtona. Lisäksi jos tieto ja oppi ovat todellisuudessa hyödynnettävissä työssä, on motivaatio oppia näitä asioita yleensä korkealla (Ilmarinen, 2003, 125.) Lisäksi ikääntyvät työntekijät korostavat omien henkilökohtaisten ei-ikäsidonnaisten ominaisuuksiensa, kuten yleisen motivaation, halun, innovatiivisuuden ja elämänhallinnan, vaikutuksia haluunsa oppia uutta työtehtäviinsä liittyen.

län myötä uuden tiedon oppiminen vie enemmän aikaa, koska uuden tiedon omaksumisen kyky laskee. Toisaalta samanaikaisesti tiedon laaja-alaisen hahmottamisen kyky paranee eli ikääntynyt osaa paremmin katsoa tilanteen kokonaiskuvaa (Ilmarinen ym., 2003, 125.) Kun ikääntynyt oppii jonkin uuden asian, hän osaa myös ottaa tehokkaasti tämän uuden taidon käyttöön työssään ja taitoa osataan oikeasti hyödyntää (Libby, 2002, 272.) Vaikka uuden oppiminen siis veisikin enemmän aikaa, on sen lopullinen hyöty kuitenkin suurempi, jos taito menee suoraan käytäntöön. Ikääntynyt oppii tehokkaasti esimerkiksi mielikuvien avulla ja saavuttaa tiedon sovellettavuuden valmiuden varsin nopeasti. Ikääntyvien osaamisen johtamisen kannalta kyse on siis oppimispotentiaalin oikeanlaisesta hyödyntämisestä (Ilmarinen ym., 2003, 125).

Ikääntyvien osallistumishalukkuutta koulutukseen osallistumiseen on tutkittu aikaisemmin jonkin verran. Muun muassa Salminen (2012) on tutkinut nuorten ja iäkkäiden sairaanhoitajien osallistumishalukkuutta heille työpaikalla tarjottuun koulutukseen eikä löytänyt ikäryhmien väliltä suuria eroavaisuuksia. Yhtenä selittävänä tekijänä tähän voidaan hänen mukaansa pitää työntekijöiden samankaltaista koulutustaustaa, joka asettaa nuoren ja iäkkään työntekijän tältä osin samalle viivalle. (Salminen, 2012.) Aikuiskoulutus tutkimuksen mukaan noin puolet 45-54 -vuotiaista ja noin neljännes 55-64 -vuotiaista miehistä oli osallistunut jonkin muotoiseen aikuiskoulutukseen. Naisista luvut olivat selvästi miehiä korkeammalla, jopa 2/3 45-54 -vuotiaista oli kouluttautunut aikuisiällä (Ilmarinen, 2006, 157.)

Koulutukseen osallistumisaktiivisuutta on selitetty sekä työnantajälähtöisillä että omaan motivaatioon liittyvillä tekijöillä. Kiinnostuksen puute ja koulutuksen kokeminen hyödyttömäksi keräsivät jonkin verran suosiota ikääntyvien keskuudessa. Ylivoimaisesti yleisimmiksi syiksi koulutuksen väliin jättämiselle mainittiin kuitenkin työpaikan muut kiireet, sopivan koulutustarjonnan puute ja vaikeus päästä osallistumaan kiinnostavaan koulutukseen (Ilmarinen, 2006, 159-160.) Koulutukseen osallistuminen ei siis aina ole kiinni ikääntyneen oman kiinnostuksen puutteesta vaan muista työhön liittyvistä tekijöistä. Tätä tukee myös Wiitakorven (2006, 187) tutkimus, jonka mukaan ikääntyvien halu uuden oppimiselle on edelleen vahva eikä ikääntymistä voida pitää ratkaisevana tekijänä oppimismotivaation vähenemiselle. Haluttomuutta pysyä mukana työn vaatimassa kehityksessä voi johtua useista taustatekijöistä, joita ovat esimerkiksi itse työ, terveys, tai

lähestyvä eläkeikä, joka ennakoi luovuttamiseen liittyvää vaihetta. Ikääntyvien oppimismotivaatio on kuitenkin yleensä edelleen korkealla, vaikka heidän perspektiivinsä työhön saattaakin loitota eläkeiän lähestyessä (Wiitakorpi, 2006, 187-188).

Työpaikoilla ikääntyvien sekä nuoremmat työntekijät saattavat erota paljonkin koulustaustaltaan. Nuoremmilla työntekijöillä on usein parempi koulutus kuin kypsempään ikään ehtineillä. Erot koulutustaustojen välillä tasaantuvat kuitenkin ajan myötä. Monilla vanhemmilla työntekijöillä on taustallaan vain perus- tai keskiasteen koulutus, kun nuoremmista suurin osa taas on jonkin korkeamman koulutuksen käyneitä (Ilmarinen ym., 2003, 123.) Työ ja terveys –haastattelu tutkimuksen mukaan vuonna 2003 runsaalla puolella työssäkäyvistä 45-64 -vuotiaista miehistä oli joko ammattikoulu- tai opistopohjainen koulutus. Saman ikäisillä naisilla oli jokseenkin samanlainen tausta, joskin erot koulutustasoissa naisten välillä olivat suurempia. Tämä kertoo siitä, että ikääntyvät naiset ovat parantaneet koulutustasoaan enemmän kuin 45-64 -vuotiaat miehet (Ilmarinen, 2006, 156.) Koulutustaustastaan huolimatta työntekijöiden on työn jatkumisen takaamiseksi panostettava oman osaamisensa ajantasaisuuteen koko ajan pystyäkseen suorittamaan samoja työtehtäviään (Ilmarinen ym., 2003, 124).

Ilmarisen ym. (2003, 121) mukaan työntekijän koulutuspohjalla on merkitystä hänen kykynsä oppia ja sisäistää uutta tietoa. Pidemmälle koulutetut oppivat muita paremmin, mutta myös muulla kokemuspohjalla on vaikutusta uuden omaksumiseen (Ilmarinen ym., 2003, 121.) Lisäksi korkeamman koulutustaustan on todettu lisäävän osaamisen kehittämiseen liittyvän tuen kokemista sekä organisaation että esimiehen suunnalta. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että ikääntyvän koulutuksella on vaikutusta sekä tuen vastaanottamiseen että sen hyödyntämiseen (Wiitakorpi, 2006, 189.) Koska korkeampi koulustausta parantaa tuen kokemista organisaatiossa, voitaneen olettaa, että korkeammin koulutetut ikääntyvät henkilöt ovat tyytyväisempiä työpaikalla saamaansa tukeen ja osaavan paremmin hyödyntää heille tarjottuja mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen. Ikääntyvillä on tarve ymmärtää kokonaisuuksia, joten koulutuksen tuoma laajennettu ajattelu yrityksen toiminnan syistä ja seurauksista voi auttaa ymmärtämään myös jokapäiväiseen toimintaan liittyvää oppimista (Wiitakorpi, 2006, 189).

Koska vanhemmalla työntekijäkunnalla on takanaan paljon kokemusta, ei uuden tiedon oppimista ja käyttämistä saa painottaa liiaksi (Ilmarinen ym., 2003, 129.) Oppiminen pe-

rustuu oppijan tietoon omasta oppimisestaan. Ikääntyvät luottavat työtehtäviä suorittaessaan usein kokemukseen ja intuitioon. Tästä syystä myös opittavan tiedon on nojaututtava oppijan aikaisempaan tietoon ja kokemukseen. Aikaisempi kokemus, tavat ja rutiinit ovat hyväksi siinä tilanteessa, kun työskentelyolosuhteet ovat vakiintuneita, mutta ne eivät kuitenkaan riitä sellaisenaan muuttuvan työn vaatimuksiin vastaamiseen (Ilmarinen ym., 2003, 130)

Ikääntyminen vaikuttaa ihmisen kykyyn ja tapaan vastaanottaa uutta tietoa. Ikääntyvän kannalta oppimisen tukemisen avainasioita ovat asenne, kytkeminen aiempaan osaamiseen, eteneminen omaan tahtiin, aktiivinen oppimistyyli, itsearviointi, opitun testaaminen, hienotunteisuus, virheiden salliminen, rauhallinen oppimistilanne ja hyvä ilmapiiri. Monesti käsitys itsestä oppijana sekä asenne ratkaisevat oppimisen onnistumisen (Ilmarinen ym., 2003, 130-131.) Kielteiseen oppimisen kehään joudutaan tilanteissa, joissa työntekijällä ei työtehtäviensä saralla ole ollut mahdollisuuksia kehittymiselle tai jos aikaisemmat haasteet ovat tuen puutuessa olleen liian vaikeita. Tämä johtaa usein kokemukseen itsestä huonona oppijana.

Kokeileminen ja tekeminen työssä sekä yhdessä muiden kanssa tekeminen ovat hyväksi ikääntyneen oppimisen kannalta. Suositeltavaa on siis asioista keskusteleminen ja kokemusten vaihto muiden työntekijöiden kanssa (Ilmarinen ym., 2003, 131). Hyödyllisiä keinoja ovat myös kokemusten mieliin palauttaminen, positiivisten tunteiden hyödyntäminen, haittaavasta luopuminen ja kokemusten uudelleen arviointi. Edellä luetellut keinot auttavat luomaan uusia näkemyksiä omaan itseen, työtapoihin ja toimintoihin. Oppimisestaan epävarmoille työntekijöille erityisen tärkeää on lisäksi omaan tahtiin eteneminen ja uusien asioiden harjoittelu työ kautta (Ilmarinen ym., 2003, 132.) Suurin este iäkkäiden oppimisen kohdalla on heidän oma pelkonsa siitä, että he eivät opi uutta. Monesti ikääntyneet saattavat aluksi siis pelätä oppimistilannetta, vaikka he lopulta oppisivatkin samaa tahtia nuorten kanssa. Koulutusta voidaan lisäksi mukauttaa paremmin iäkkäille sopivaksi ja näin varmistaa se, että kaikki oppivat samassa tahdissa (Libby, 2002, 272.)

Ilmarisen ym. (2003, 133) mukaan ikääntyvät ovat oppimistilanteissa herkempiä häiriöille, kuten melulle ja hälinälle, sekä edellyttävät täydellisempää keskittymisrauhaa. Hiljaisen ympäristön lisäksi oppimista voidaan edistää erilaisten apuvälineiden ja ergonomisten ratkaisujen kautta. Paras mahdollinen oppiminen taataan, kun työntekijöille anne-

taan mahdollisuus työn ja uuden oppimisen vuorottelulle sopivassa määrässä. Lisäksi positiivisia oppimiskokemuksia tulisi vahvistaa epäsuotuisten kokemusten välttämällä ja riittävällä asioiden kertaamisella. Tärkeää on, ettei ikääntyvää kritisoida oppimistilanteissa ja että häntä ei vertailla tai kilpailuteta muiden työntekijöiden kanssa (Ilmarinen ym., 2003, 133.)

2.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tämän yhteenvedon tarkoituksena on tiivistää teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt ikään, ikääntymisen vaikutuksiin ja ikääntyvien osaamisen johtamiseen tuodut näkökulmat ja pohjustaa siirtymistä tutkimuksen empiiriseen osioon. Iällä nähtiin olevan monenlaisia eritasoisia vaikutuksia työntekoon ja ikääntymisen todettiin olevan hyvin monijakoinen ilmiö. Vaikka tutkimuksen kohderyhmä onkin rajattu heidän ikävuosiensa perusteella 45 ikävuoteen, on ikää haluttu tarkastella laajemmin kuin vain henkilön kronologisten ikävuosien merkityksessä. Ikä nähdään ennen kaikkea subjektiivisena kokemuksena, johon vaikuttavat henkilön omat elämään kohdistetut odotukset, sukupolvi sekä sosiaalinen ympäristö (Ilmarinen, 2006, Rioux & Monokolo, 2013). Iän kokemuksen todettiin olevan vahvasti riippuvaista organisaation sosiaalisesta ympäristöstä ja siihen voidaan sen vuoksi vaikuttaa erilaisilla henkilöstön johtamiseen liittyvillä toimilla. Onnistuneet ikääntyvien johtamisen kannalta oleelliset nähtiin työyhteisön eri ikäryhmien positiivinen suhtautuminen toisiinsa (Julkunen & Pärnänen, 2005).

Ikääntymiseen liitettävät ennako-odotukset sekä työyhteisön että johtamisen kannalta olivat suurelta osin negatiivisia, vaikka monet näistä negatiivisista odotuksista olikin tutkimuksen kautta todettu kyseenalaisiksi. Ikääntymiseen liitetään ennakkokäsitysten pohjalta esimerkiksi laskenut tehokkuus, huonontunut työmotivaatio, fyysinen väsyminen ja hidastuminen, heikentynyt kyky oppia ja sisäistää uutta tietoa sekä muutoksen vastaisuus (mm. Desmette & Gaillard, 2008, Lazazzara & Bombelli, 2011, Libby, 2002). Samaan aikaan iän todettiin kuitenkin tuovan työskentelyyn rutiinia ja varmuutta, parantunutta arviointi- ja keskittymiskykyä työn kannalta oleellisissa asioissa sekä liittyvän korkeampaan sitoutumiseen (Ilmarinen ym., 2003, Libby, 2002). Näiden ikään liittyvien ulkopuolelta tulevien odotusten suhteen nähtiin oleellisena ennen kaikkea se, miten ikääntynyt itse suhtautuu omaan työskentelyynsä ja antaako hän negatiivisten stereotyyppien lan- nistaa itseään (Grima, 2011).

Vaikka ikääntyvän omalla asenteella onkin häneen kohdistettujen ennakkokäsitysten rinnalla suurta merkitystä, saattavat ikääntyviin liitettävät negatiiviset käsityksen konkreettisesti vaikuttaa siihen, millaisia mahdollisuuksia heille työelämässä tarjotaan (Grima, 2011). Ikääntyville tarjotut mahdollisuudet heidän osaamisensa kehittämiseen ovat usein huonompia kuin nuorille, koska ikääntyvien kouluttaminen nähdään liian kalliina suhteessa heidän jäljellä oleviin työvuosiinsa (Heyma, van der Werff, Nauta & van Sloten, 2014). Kuten aiemmin todettiin, pysyvät ikääntyvät kuitenkin nuoria varmemmin saman työnantajan palveluksessa, joten heidän hankkimansa osaaminen jää organisaatioon pidemmäksi aikaa (Libby, 2002). Ikääntyvien määrä organisaatiossa on lisäksi lisääntymässä mittavassa määrin tulevien vuosien aikana, joten heidän osaamisensa päivittämisestä ja ylläpitämisestä on tulossa entistä tärkeämpi osa organisaation osaamisvarastoa.

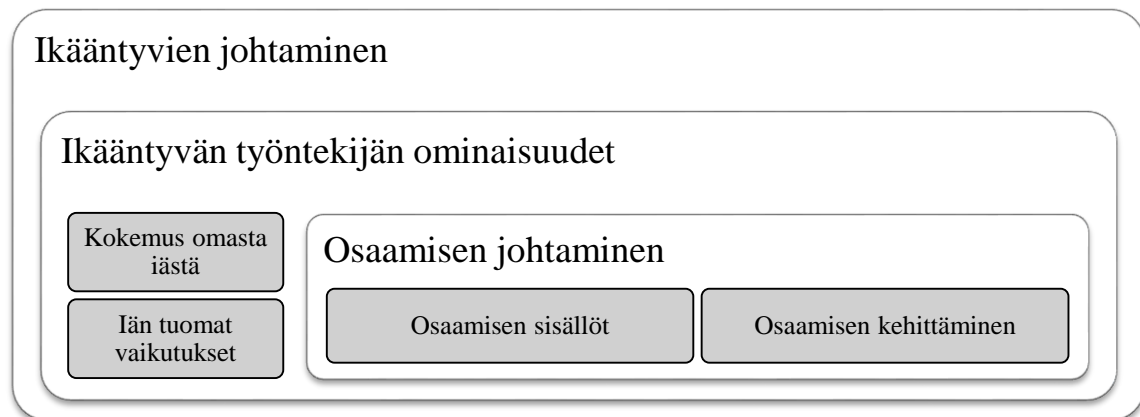
Ikäjohtaminen on johtamisen näkökulmana vielä suhteellisen tuore, mutta se voidaan helposti liittää osaksi laajempaan henkilöstöä ja sen kehittämistä koskettavaan keskusteluun (Moilanen, 2005). Ikäjohtamisessa voidaan keskittyä joko ikääntymistä kunnioittavaan ja arvostavaan johtamistyyliin tai vastaavasti ikääntymisen mukanaan tuomiin heikkouksiin ja kustannuksiin. Tässä tutkimuksessa ikääntyminen on haluttu nähdä positiivisena ja työntekoa rikastuttavana asiana, koska tutkimuksen lähtökohtiin kuuluu ikääntyvien työntekijöiden osaamisen kehittäminen.

Osaamisen johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa määrätietoisia keinoja henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen säilyttämiselle. Ikääntyvien osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää ensin ymmärtää, mistä heidän osaamisensa muodostuu ja miltä osin he itse kaipaavat kehittymistä. Ikääntyvien haluttomuutta osallistua työhönsä liittyvään koulutukseen on aiemmin selitetty sillä, etteivät ikääntyvät laajasta kokemuksestaan johtuen enää kaipaa lisää osaamisensa kehittämistä (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Todellisuudessa koulutukseen osallistumiseen saattaa kuitenkin olla myös muita syitä, kuten aikaisemmin mainitut ulkopuolelta tarttuvat negatiiviset käsitykset itsestä uuden oppijana tai muut työn tekemiseen liittyvät kiireet (Ilmarinen, 2003, Wiitakorpi 2006). Ikääntyville tulisi kuitenkin olla tarjolla samat mahdollisuudet koulutukseen osallistumiselle kuin nuoremmillekin.

Ikääntyvät ovat pitkän työuransa aikana keränneet suuren määrän työkokemusta, joka tulee ottaa huomioon osaamisen kehittämistä suunnitellessa. Ikääntyvät motivoituvat uuden opettelusta parhaiten silloin, kun he kokevat siitä olevan hyötyä heidän työtehtävissään

(Ilmarinen ym., 2003). Ikääntyville tarjotuissa kouluttautumisvaihtoehdoissa olisi hyvä huomioida myös heille parhaiten soveltuvat oppimiskeinot, ja että heille tarjotaan riittävästi aika uuteen asiaan perehtymiselle. Ikääntymisen ei kuitenkaan ole nähty olevan ainoa oppimismotivaatioon vaikuttava asia, vaan motivaatiossa saattaa esiintyä myös yksilöllisiä eroja (Wiitakorpi, 2006). Ikääntyvien vahvuutena nähdään se, että he osaavat ottaa uuden oppimansa tiedon tai taidon tehokkaasti käyttöön työssään (Libby, 2002).

Osaamisen kehittämisessä tulee ikääntyvien näkökulmasta ottaa huomioon monia erilaisia seikkoja. Ikääntyvien oppimiseen vaikuttaa ennen kaikkea heidän oma asenteensa ja oppimismotivaationsa uusia asioita kohtaan (Ilmarinen ym., 2003). Ikääntyviä tulisi kannustaa organisaatiossa olemaan aktiivisesti mukana omaan osaamiseensa vaikuttavissa asioissa. Ikääntyvien kohdalla tulee heidän nykyistä osaamistaan ylläpidettäessä kiinnittää huomiota myös osaamisen siirtämiseen eteenpäin organisaation nuoremmille ikäryhmille. Ikääntyvien poistuminen työelämästä voi aiheuttaa organisaatiossa olevalle yhteiselle osaamiselle merkittävää heikkenemistä, jos osaamista ei pyritä siirtämään eteenpäin.



Kuvio 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä on pyritty kuvaamaan kuviossa 6. Osaamisen johtaminen nähdään yhtenä osa-alueena laajemmassa ikääntyvien johtamiseen liittyvässä kentässä. Ikääntyvien työntekijöiden erityispiirteet puolestaan vaikuttavat koko ikääntyvien johtamisen kokonaisuuteen yleensä, joten niiden katsotaan vaikuttavan laajemmalle alueelle kuin, mihin osaamisen johtaminen keskittyy. Ikääntyviin liittyvistä erityispiirteistä on nostettu esiin heidän kokemuksensa omasta iästään sekä iän mukanaan tuomat vaikutukset. Osaamisen johtamisen puolestaan katsotaan koostuvan ikääntyvien osaamisen sisällöstä sekä osaaminen kehittämisestä.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa näiden neljän osa-alueen ilmenemistä tarkastellaan kohdeorganisaatiossa ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Empiirisessä osiossa on tarkoitus kerätä tutkimushaastattelujen kautta ikääntyvien kokemuksia näihin tässä esitelyihin neljään osa-alueeseen liittyen. Empiirisen osion kautta pyritään myös saamaan parempaan ymmärrystä tutkimuksen tutkimuskysymyksiin eli siihen miten osaamista tulisi johtaa ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta ja miten ikääntyvät kokevat oman osaamisensa kehittämisen.

3 METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ikääntyvän henkilöstön kokemuksia ikääntymisestä ja sen vaikutuksista heidän työhönsä sekä heidän osaamisestaan ja sen kehittämiseen käytetyistä keinoista. Tutkimukselle asetetut tavoitteet ohjaavat aina tutkimuksen metodologisia valintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, 137). Näitä valintoja esitellään tarkemmin tutkimusraportin tässä kappaleessa.

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Koska tämän tutkimuksen tavoite on kuvata ikääntyneiden työntekijöiden kokemuksia heidän osaamisensa johtamisesta, sijoittuu tutkimus tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan subjektiivisuuden ja interpretivismin alle. Tutkimuksen pääpainoksi on asetettu yksilöiden näkemysten ja kokemusten ymmärtäminen ja kuvaaminen. Perinteisesti tieteellinen tutkimuskenttä on jakaantunut kahteen leiriin juuri todellisuuden objektiivisuuden eli positivismin ja subjektiivisuuden eli interpretivismin välillä. Liiketaloustieteellisen tutkimuksen historiassa on tutkimuslähtökohtina käytetty näistä lähestymiskulmista kumpaa-kin (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, 34.)

Positivistisesta lähtökohdasta katsottuna maailma nähdään itsenäisenä ja erillisenä kokonaisuutena, jota voidaan tutkia havainnoinnin avulla (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, 113.) Tutkimuksen ja teorian tehtävä on tuottaa todellisuutta objektiivisesti kuvaavia hypoteeseja ja syy-seuraus -suhteita, joita on mahdollista mitata (Bryman & Bell, 2011, 15.) Positivismin mukaan sosiaalista maailmaa ja sen ilmiöitä on mahdollista lähestyä luonnontieteellisestä näkökulmasta, koska tutkijan ja muiden toimijoiden intressit eivät vaikuta tutkimuskohteeseen (Koskinen ym., 2005, 34-36.) Tutkija ja tutkimuskohde ovat siis toisistaan erillään eivätkä vaikuta toisiinsa.

Interpretivistinen ja konstruktionistinen lähtökohta, johon tämäkin tutkimus nojaa, eroaa positivismista sen suhtautumisessa yksilön tulkintaan. Tulkinallisen todellisuuskäsityksen mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta ja yksilön tulkinta vaikuttaa hänen kokemuksiinsa ja siihen, miten maailma hänelle näyttäytyy. Ihmiset ovat siis tulkitsevia olentoja, joita ei voida tutkia samalla tavalla kuin luonnontieteellisiä ilmiöitä (Bryman & Bell, 2011, 16). Tulkinallisessa lähtökohdasta todellisuus on yksilön subjektiivinen ko-

kemus ja tutkimuksen tavoitteena on tämän yksilön näkökulman ymmärtäminen (Saunders ym., 2009, 116.). Tutkijan rooli on päästä lähelle ihmisten ajattelua sekä tulkita heidän toimintaansa ja sosiaalista todellisuuttaan heidän näkökulmastaan. Ihmisen toiminta on siis tulkinnan tulosta ja ymmärtääkseen tätä toimintaa täytyy todellisuus nähdä tulkitsijan näkökulmasta. (Bryman & Bell, 2011, 18-19.) Tulkinnalliseen maailmankuvaan liittyy myös se, että samasta todellisuudesta voidaan tuottaa useita erilaisia tulkintoja, jotka ovat kaikki merkityksellisiä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 20).

Tutkimuksen tavoitteiden tulee lisäksi ohjata tutkijan tekemiä valintoja kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien välillä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 4-6.) Koska tätä tutkimusta lähdetään lähestymään interpretivismin kautta keskittyen yksilöiden kokemuksiin, viittaisi tämä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana onkin todellisen elämän ilmiöiden kuvaaminen niiden ilmenemisympäristössä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 5.) Tiivistetyksi voidaan sanoa, että kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat keskittyneet tulkintaan ja ymmärtämiseen, kun kvantitatiivisen menetelmät taas pyrkivät luomaan selityksiä ja hypoteeseja. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 5.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään lisäksi teorioiden yksinkertaistamiseen ja yleistettävissä olevan tiedon tuottamiseen (Hirsjärvi ym., 2013, 143).

Koska tämän tutkimuksen tavoitteisiin kuuluu ensisijassa kuvata ja ymmärtää yksilöiden kokemuksia heidän subjektiivisesta näkökulmastaan, soveltuu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä lähtökohtaisesti tavoitteen saavuttamiseen määrällistä tutkimusta paremmin. Ikäsensitiivistä osaamisen johtamista voidaan pitää moniulotteisena ja vaikeasti yksinkertaistettavana ilmiönä, joten tutkimuksen lähtökohtana on yleistettävän tiedon luomisen sijaan ymmärtää ihmisten kokemuksia siitä. Lisäksi tutkimuksessa tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman monimuotoisesti ja kokonaisvaltaisesti, mikä on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteistä (Hirsjärvi ym., 2013, 161).

Tutkimuskohdetta voidaan tutkimusta tehtäessä lähestyä joko deduktiivisen tai induktiivisen päättelyn kautta. Deduktiivisella päättelyllä tarkoitetaan tutkimustiedon pohjaamista ensisijassa aikaisemmin luotuun teoriaan (Eriksson & Kovalainen, 2008, 22-23), kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty. Induktiivisessa lähestymistavassa tutkimusaihetta puolestaan lähestytään ensin empiirisen tutkimuksen kautta, jonka jälkeen pyritään luo-

maan aiheesta uutta teoriaa (Saunders ym., 2009, 125-126). Kvalitatiiviseen tutkimukseen on yhdistetty induktiivinen ja avoin lähestymistapa tutkimusaiheeseen, mutta ei ole olemassa syytä siihen, miksei laadullista tutkimusta voisi lähestyä myös deduktion kautta. Laadullinen tutkimus voi olla mukana aikaisemman teorian testaamisessa yhtä hyvin kuin kvantitatiivinenkin tutkimus (Bryman & Bell, 2011, 393.) Deduktion käyttäminen on tässä tutkimuksessa perusteltua siksi, että aihetta on tutkittu jo aiemmin ja siihen liittyen on jo ehditty muodostaa teoriaa. Lisäksi deduktiivinen päättely nopeuttaa tutkimusprosessin kulkua (Saunders ym., 2009, 127) ja soveltuu sen vuoksi pro gradu-tutkimuksen toteutusaikatauluun puhdasta induktiota paremmin. Tässä tutkimuksessa yhdistetään aineiston analyysivaiheessa kuitenkin sekä deduktiivista että induktiivista päättelyä eli jos-sain määrin edetään myös aineiston ehdoilla, ei vain teorian pohjalta.

3.2 Tutkimusstrategia

Laadullinen tutkimusasetelma antaa useita vaihtoehtoja tutkimusstrategian valinnalle. Tutkimusstrategian valintaan vaikuttavat metodologian tasolla tehdyt valinnat sekä tutkimuksen tavoite. Tälle tutkimukselle mahdollisia laadullisia tutkimusstrategioita ovat esimerkiksi toimintatutkimus, narratiivinen tutkimus sekä tapaustutkimus.

Toimintatutkimukselle on ominaista, että siinä sekä tutkitaan että yritetään muuttaa valitsevia käytäntöjä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkijan rooli on olla aktiivisesti mukana tutkimassaan toiminnassa. Tutkijan rooli on edesauttaa muutoksien läpiviemistä organisaatiossa ja olla mukana parantamassa organisaation toimintaa käytännön ongelmanratkaisun kautta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 193.) Toimintatutkimus siis edellyttää tutkijalta mahdollisuuksia itse aktiivisesti vaikuttaa organisaation ja siellä työskentelevien ihmisten toimintaan. Toimintatutkimus toteutetaan yhteistyössä ihmisten kanssa mahdollisesti pitkälläkin aikavälillä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 194-196) eli myös tutkittavat ovat aktiivisessa roolissa. Koska tässä tutkimuksessa on tavoitteena saavuttaa syvä ymmärrys kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksista sekä samalla löytää keinoja parantaa heidän osaamisensa johtamista, voisi toimintatutkimus tarjota mahdollisuuksia parhaiden johtamiskäytäntöjen löytämiseen käytännön kokeilun kautta. Tutkijalla ei kuitenkaan tässä tilanteessa ole asemansa perusteella tämän kaltaisia vaikutusmahdollisuuksia viedä muutoksia läpi tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, joten tutkimusstrategiaksi on valittava ulkopuoliselle tarkkailijalle sopivampi vaihtoehto.

Tällainen vaihtoehto saattaisi löytyä narratiivisesta tutkimuksesta. Narratiivisessa tutkimuksessa tutkija kerää organisaatiosta erilaisia kertomuksia ja tarinoita, joissa ihmiset kertovat omin sanoin kokemuksiaan tutkittavan ilmiön esiintymisestä (Koskinen ym., 2005, 193). Narratiiveja voidaan kerätä organisaatiosta sekä kirjallisina että haastattelujen kautta. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 213-214.) Narratiivinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tutkia, miten ihmiset tuottavat itselleen versioita ympäristönsä tapahtumista ja rakenteista ja miten he ohjaavat omaa toimintaansa näiden versioiden pohjalta. (Koskinen ym., 2005, 193). Narratiiviselle tutkimukselle on kuitenkin ominaista sen vahva aineistolähtöisyys. Narratiivien keräämisen tulee lähteä liikkeelle ihmisten henkilökohtaisista kokemuksista ja heidän omasta tavastaan kuvailla asioita, jolloin tutkimuskysymykset eivät saa liiaksi ohjata aineiston hankintaa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 216-217.) Narratiivien kautta saattaa siis olla haasteellista kerätä aineistoa juuri tähän tutkimukseen valittuun tutkimusaiheeseen liittyen eikä vahva aineistolähtöisyys sovellu tutkimukseen valitulle teorialähtöiselle päättelylogiikalle.

Kolmesta mahdollisesta tutkimusstrategiasta tähän tutkimukseen on lopulta valittu strategiaksi tapaustutkimus. Tapaustutkimus tutkii ilmiötä syvällisesti ja sen ilmenemiskontekstissa erityisesti, kun ilmiön ja kontekstin rajat ovat häilyviä. (Yin, 2009, 18.) Tapaustutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden saavuttaa holistisen ja merkityksellisen kuvauksen tosielämän tapahtumista ja sitä käytetään usein tilanteissa, joissa halutaan hankkia tietoa esimerkiksi yksilöiden, ryhmän tai organisaation suhteesta tarkasteltavaan sosiaaliseen ilmiöön (Yin, 2009, 4.) Tapauksella voidaan puolestaan tarkoittaa koko organisaatiota tai vain sen osaa (Koskinen ym., 2005, 154.) Tässä tutkimuksessa ikäsensitiivistä osaamisen johtamista halutaan tutkia osana koko organisaatiota, joten sanalla tapaus tarkoitetaan valittua kohdeorganisaatiota kokonaisuudessaan.

Tapaustutkimuksessa tutkittavan ilmiön tutkimiseen voidaan käyttää vain yhtä tai vaihtoehtoisesti useampaa tapausta. Yhden tapauksen käyttäminen voi olla perusteltua tilanteessa, jossa tutkittava tapaus on luonteeltaan ainutlaatuinen eikä sen kaltaisia olosuhteita esiinny muualla. Toisaalta tapaus voi myös olla tyypillinen esimerkki ilmiön esiintymisympäristöstä. Silloin yhden tapauksen voidaan katsoa kuvaavan myös muita samankaltaisia tapauksia eikä syvällisen ymmärryksen luominen vaadi useamman tapauksen samanaikaista tarkastelua (Yin, 2009, 47-48.) Tähän tutkimukseen valitun tapausorganisaat-

tion voidaan katsoa olevan henkilöstörakenteeltaan hyvin tyypillisen julkisen sektorin organisaatio. Organisaation henkilöstön ikärakenne on selkeästi painottunut ikääntyneeseen henkilöstöön. Koska henkilöstön enemmistön muodostavat yli 45-vuotiaat työntekijät, voidaan ikäsensitiivisen osaamisen johtamisen katsoa koskettavan organisaation toimintaa ja sen olevan mainio esimerkki ilmiön ilmenemisympäristöstä. Toisaalta organisaation ikärakenne ei välttämättä vastaa tyypillistä organisaatiota muilla sektoreilla, joten se on omalta osaltaan myös ainutlaatuinen tapaus.

Tapaustutkimukseen liittyy vahvasti tutkimuksen painottuminen tutkijaa kiinnostavien asioiden suuntaan. (Koskinen ym., 2005, 156.) Myös tässä tapaustutkimuksessa on keskitytty kuvaamaan ja selittämään tapauksen kokonaisuutta suhteessa vain yhden ilmiön esiintymiseen. Tapausta eli organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena, mutta osaamisen johtamisen ja ikänäkökulman ulkopuolelle jääviin asioihin ei tässä tutkimuksessa oteta kantaa. Kysymyksen asettelu ja teoria siis ohjaavat empiirisen aineiston keräämistä tapaustutkimukselle ominaisella tavalla (Koskinen ym., 2005, 156). Tapaustutkimukseen liittyy myös usein samanaikaisesti sekä aikaisemman teorian testaaminen että uuden teorian luominen (Eriksson & Kovalainen, 2008, 127) eli näin ollen se edellyttää sekä deduktiivista että induktiivista päättelyä.

Tutkimukseen valitussa kohdeorganisaatiossa tavoitteena on parantaa henkilöstön osaamistasoa. Henkilöstön osaamista pyritään tukemaan muun muassa koulutuksilla, henkilöierolla sekä muun työssä oppimisen kautta. Kohdeorganisaatiossa käytetään osaamisen kehittämiseen myös mentorointia, jossa kokenut työntekijä ohjaa vähemmän kokenutta henkilöä. Työntekijöitä myös kannustetaan opiskelemaan ja uusi palkattu henkilöstö on korkeammin koulutettua. Vuonna 2012 alimman korkea-asteen tutkinnon (esim. merkonomin tutkinto) oli 37,7 prosenttia ja korkeakoulututkinnon suorittaneita 39,7 prosenttia (Verohallinnon vuosikertomus 2012, 30.)

Kohdeorganisaatio tarjoaa henkilöstölleen runsaasti koulutuksia, joista osa toteutetaan verkossa ja osa videokoulutuksina. Videokoulutusten käyttö on lisääntynyt vuodesta 2012 lähtien. Osa koulutuksista on henkilöstölle pakollisia, osa suositeltavia ja osa vapaaehtoisia. Koulutuksiin osallistutaan pääasiassa työpäivän aikana ja muun työn ohessa.

Kohdeorganisaatiossa on toteutettu vuonna 2011 kartoitus ikäjohtamisen taustoista. Organisaatiossa ei kuitenkaan haastattelujen tekemisen hetkellä noudatettu erillistä kokonaisvaltaista ikäohjelmaa. Työntekijöille on tarjolla erilaista mahdollisuuksia keventää heidän työtään. Tällaisia ovat esimerkiksi liukuvan työajan käytännöt, vuorottelu vapaat ja mahdollisuus osa-aikaeläkkeeseen. Kohdeorganisaatiossa tarjoaa lisäksi mahdollisuuksia työkyvyn ylläpitämiseen erilaisten kuntoutusohjelmien ja liikuntamahdollisuuksien kautta. Työkykyä ylläpitävä toiminta on kohdeorganisaatiossa varsin aktiivista ja henkilöstöllä on esimerkiksi mahdollisuus käyttää yksi tunti työaikaansa viikossa työ-toimintaan osallistumiseen.

3.3 Aineiston kerääminen

Tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden useampien tutkimusmenetelmien yhdistelemiseen, jota tulisikin hyödyntää mahdollisuuksien mukaan (Eriksson & Kovalainen, 2008, 127; Yin, 2009, 114.) Tiedon keräämisen lähteinä voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia asiakirjoja ja muita arkistoja, haastatteluja, suoraa tai osallistuvaa havainnointia sekä fyysisiä esineitä. (Yin, 2009, 103). Useita aineiston keruumenetelmiä käyttämällä saadaan aikaan triangulaatiota, joka paitsi rikastuttaa tutkimuksen kuvausta myös parantaa sen luotettavuutta. Triangulaatioon liittyy kuitenkin haasteena metodien yhteensovittaminen siten, että ne tuottavat keskenään vertailukelpoista tietoa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 127.) Tässä tutkimuksessa aineistoa on kerätty sekä haastattelujen että muun organisaatiosta saadun kirjallisen materiaalin kautta.

Tyypillisesti tapaustutkimuksen empiirisen aineiston keruun menetelmänä käytetään haastatteluja (Koskinen ym., 2005, 157), kuten myös tässä tutkimuksessa. Haastatteluja voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä aineiston keruun menetelmistä, koska tapaustutkimukset keskittyvät usein ihmisten käytökseen tai ajatuksiin ja asiastaan perillä olevat haastatteltavat voivat tarjota syvällisiä näkemyksiä esillä olevaan ilmiöön (Yin, 2009, 106). Haastattelun hyviä puolia muihin tiedonkeruu menetelmiin verrattuna on se, että aineiston keruuta voidaan säännellä joustavasti tilanteen mukaan. Haastattelu valitaan aineistonkeruun menetelmäksi yleensä, kun halutaan korostaa ihmistä subjektina, puhe halutaan liittää laajempaan kontekstiin, tutkimusaiheen odotetaan tuottavan monitahoisia vastauksia ja halutaan syventää saatavia tietoja (Hirsjärvi ym., 2013, 205.) Nämä samat perustelut ovat olleet vaikuttamassa siihen, miksi tässäkin tapaustutkimuksessa on päädytty käyttämään haastattelua yhtenä aineiston kerääminen keinona.

Tutkimushaastattelut voidaan tehdä teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta tarkempi kysymysten asetteluja järjestys voivat muuttua haastattelun edetessä (Hirsjärvi ym., 2013, 208). Tällöin haastattelut ovat syvä haastattelua paremmin suunniteltuja ja kysymykset tarkemmin rajattuja. Tällaisen haastattelun tarkoituksena on vahvistaa jo etukäteen kerättyä teoriaa (Yin, 2009, 107.) Tässä tutkimuksessa haastattelumetodiksi on valittu teemahaastattelu, koska on haluttu varmistua siitä, että haastateltavilta saadaan kerättyä vastauksia juuri tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan. Lisäksi haastattelujen tarkoituksena on syventää etukäteen kerättyä teoriaa. Haastattelut on kuitenkin haluttu pitää jonkin verran avoimena, koska kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka ominaisuuksiin kuuluu avoin lähestyminen aineistoa kohtaan. Kysymysten joustavuudella on myös haluttu varmistaa se, että haastatteluissa on mahdollista tulla ilmi aikaisemman teoria puutteet.

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi kappaletta. Kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti. Osa haastateltavista ilmoittautui mukaan tutkimukseen omasta aloitteestaan ja osa heidän esimiehensä pyynnöstä. Kohdeorganisaation esimiehet tekivät esikartoituksen haastateltavien halukkuudesta osallistua tutkimukseen, minkä jälkeen he ilmoittivat haastateltavien nimet eteenpäin tutkijalle haastatteluajkojen sopimiseksi. Kaikki haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa samassa toimipisteessä.

Taulukko 2 Haastateltavien ikätaulukko

Haastateltava	Ikäryhmä
Haastateltava 1	55 +
Haastateltava 2	55 +
Haastateltava 3	45 - 54
Haastateltava 4	55 +
Haastateltava 5	45 -54
Haastateltava 6	55 +

Haastateltavat kutsuttiin mukaan tutkimukseen heidän ikävuosiensa ja työtehtäviensä perusteella. Kohdeorganisaation suuresta koosta johtuen haastatteluihin haluttiin mukaan henkilöitä, joiden työtehtävät olivat laajuudeltaan ja sisällöltään samankaltaisia. Haastateltavat olivat kaikki iältään yli 45-vuotiaita. Taulukossa 2 on kuvattu tarkemmin haastateltavien ikäjakaumaa.

Kaksi haastateltavista oli osa-aikaeläkeläisiä ja he tekivät töitä enää 50-60 % täydestä työajasta. Kaikki haastateltavat olivat haastattelujen toteuttamishetkellä olleet kohdeorganisaation palveluksessa vähintään 20 vuotta – osa jopa 40 vuotta. Heillä oli kaikilla takanaan pitkä ura kohdeorganisaatioissa. Osa haastateltavista oli vaihtanut työtehtäviään ja työskentelypaikkakuntaansa kohdeorganisaation sisällä vuosien aikana. Tutkimuksen toteutushetkellä he kuitenkin työskentelivät kaikki samassa toimipisteessä ja saman esimiehen alaisina.

Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa ja haastateltavat osallistuivat niihin työpäivänsä aikana. Tutkija sopi haastatteluajan kunkin haastatellun kanssa erikseen ja haastattelu toteutettiin kahden kesken. Tutkija lähetti haastatellulle etukäteen listauksen haastattelun kysymyksistä, jotta haastateltava ehti hieman perehtyä siihen, mistä aiheista tutkijan kanssa oli tarkoitus keskustella. Muuta etukäteismateriaalia haastatelluille ei tarjottu. Tutkimuksen tarkoitus ja lähtökohdat selvitettiin haastatelluille tutkimukseen ilmoittautumisen yhteydessä.

3.4 Aineiston analysointi

Teemahaastattelujen toteuttamisen jälkeen siirryttiin tutkimuksessa aineiston analysointivaiheeseen. Ennen tarkemman analysoinnin aloittamista haastatteludialogit kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 138.) Litterointi tarkkuutena käytettiin pääosin sanasta sanaan kirjoittamista, mutta tutkija jätti toisin paikoin osan nauhasta kirjoittamatta, jos haastateltavan puhe siirtyi selvästi haastatteluteemojen ulkopuolisiin aiheisiin. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi haastateltavan kertomus tanssiharastuksestaan tai yksityiskohtaiset kuvaukset yksittäisistä työtehtävistä. Tutkimuksen luottavuuden vuoksi tutkija on myös muokannut lainausten kieliasua lähinnä poistamalla väleistä haastellun henkilön käyttämiä turhia täytesanoja, kuten ”tuota noin”, ”niinku” ja ”että niin että” – haastateltujen lausuntoja on siis tiivistetty kuitenkin muuttamatta niiden alkuperäistä asiasisältöä.

Aineiston purkamisen jälkeen siihen on vielä hyvä perehtyä lukemalla koko aineisto läpi useampaan kertaan (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 143.) Myös tässä tutkimuksessa tutkija pyrki perehtymään aineistoonsa lukemalla sen läpi useaan kertaan ennen analysointivaiheen aloittamista. Tutkimuksessa kerätty aineisto voidaan analysoida joko aineisto- tai

teorialähtöisesti. Koska tässä on kyseessä kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on saavuttaa syvälinen ymmärrys ikääntyneen henkilöstön kokemuksista heidän osaamisensa johtamisesta deduktiivisen päättelylogiikan avulla, käytetään kerätyn aineiston analysointiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tämä tarkoittaa kerätyn aineiston tarkastelua aiemman teorian valossa.

Teemahaastattelujen kautta kerätty aineiston analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta. Tällöin aineistoa analysoidaan lähtökohdiltaan aineiston ehdoilla, mutta empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkija lähestyy aineistoa sen omilla ehdoilla ja vasta analyysin edetessä yhdistää sen sopivaksi katsomaansa aiempaan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 117.)

Teemahaastattelujen analysointi pohjautui pääosin niissä esiin nousseisiin teemoihin eli teemoitteluun. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan nostaa esiin usealle haastateltavalle yhteisiä piirteitä (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 173). Analysoinnissa alkuvaiheessa käytetyt teemat pohjautuivat haastatteluiden teemoihin, jotka oli muodostettu teoreettisen viitekehyksen perusteella. Analysoinnin myöhemmissä vaiheissa käytettiin kuitenkin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, koska aineistoa ja teoriaa haluttiin pitää yhtä tärkeinä eikä antaa toiselle liian vahvaa asemaa. Tämän tyyllisessä sisällönanalyysissä aikaisempi teoriatieto ohjaa tutkijan analyysin kulkua ja siitä on löydettävissä kytkentöjä teoriaan, mutta analyysin yksiköt valitaan aineiston sisältä, ei suoraan teoriasta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96–97).

Teemoittelun jälkeen aineistoa pyrittiin yksinkertaistamaan pelkistetympään muotoon koodauksen avulla. Koodauksen analyysiyksikkönä käytettiin yhtä lausetta ja se tehtiin suoraan litterointiaineistoon värejä käyttämällä. Samalle koodille kuuluvat lainauksen siis värjättiin tekstissä samalla värillä. Koodaamisen jälkeen samaan teemakokonaisuuteen liittyvät aineistonpalaset kerättiin omiin ryhmiinsä, jotta tutkijalle hahmottui kuva kaikista aineistossa esiin nousseista teemoista.

Tämän jälkeen tärkeiksi koetuille ilmauksille luotiin alaluokka, joka syntyi aineistolähtöisesti, sekä pääluokka ja yhdistävä luokka, jotka haettiin teoriasta. Tämä lähestymistapa seuraa Tuomi & Sarajärven (2009, 110–111) ohjeistusta. Taulukossa 3 pyritään selventämään analysointitekniikkaa, jolla aineisto lähestyttiin.

Taulukko 3 Teoriaohjaavan sisällönanalyysin toteutus (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009).

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
<i>“No tiedä, onks se tää oma ikä vai työvuodet - et kumpi se nyt sitten on - mutta kyllä se ainakin sellasta tietyn näköstä varmuutta tuo.”</i> <i>“Se on niin helppo mennä aina kysymään.”</i>	Ikä ja varmuus Kysyminen	Kokemuksen karttuminen Työyhteisön tuki	Iän vaikutukset työn tekemiseen Keinot omien taitojen kehittämiseen	Ikääntyvien kokemukset iästä työssään Ikääntyvän työntekijän kokemukset osaamisensa kehittämisestä

Tutkimuksen primääriaineistona käytettiin teemahaastatteluja, mutta kokonaisvaltaisemman organisaatiokuvan muodostamiseksi tutkija perehtyi myös sekundääriaineistoon. Sekundääriaineistona toimi dokumentteja organisaatiossa aiemmin tehdyistä selvityksistä/tutkimuksista, kuten työtyytyväisyyskyselyt ja osaamiskartoituksen tulokset. Tutkija sai myös luettavakseen esimiesten koulutuksessa käytettyjä materiaaleja. Myös tutkijan oma aiempi työkokemus organisaatiossa toimi osanaan luomassa hänelle kokonaiskuvaa organisaation käytännöistä.

Analysointivaiheen jälkeen vuoroon tuli vielä tulosten raportointi, joka on luettavissa tutkimuksen seuraavassa kappaleessa 4. Aineiston ja teorian keskustelu löytyy puolestaan luvusta 5. Aineiston raportointiin liitettiin mukaan haastateltavien suoria sitaatteja, joiden avulla aineistosta tehtyjä päätelmiä pyrittiin perustelemaan ja havainnollistamaan. Kuten jo aiemmin todettiin, on sitaattien kieliasua pyritty siistimään luettavuuden säilyttämiseksi. Sitaateissa käytettyjä merkkejä selitetään alaviitteessä ¹.

¹ Haastateltavien yksilöinti sitaateissa:

H1–H6 Haastateltu ikääntyvä työntekijä

Sitaateissa käytetyt merkinnät:

-- Osa lainauksesta on jätetty pois

[x] Hakasulkeiden sisällä on tutkijan tekemä tarkennus

3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Validiteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksessa esitetyt väitteet, tulkinat ja tulokset ilmaisevat sitä kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata (Koskinen, 2005, 254.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston ristiriidattomuutta ja sitä, että kerätyllä aineistolla on mahdollista kuvata tutkittavaa aihetta (Koskinen, 2005, 255.) Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen on laadullisessa tutkimuksessa haasteellista, koska tutkijan omat tulkinat vaikuttavat tutkimustuloksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tässä tutkimuksessa sen validiteettia ja reliabiliteettia on pyritty varmistamaan useilla erilaisilla keinoilla.

Yksi oleellinen tutkimuksen luotettavuuden varmistamisen tekijä on tutkimuksen toistettavuus. Toistettavuus on kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa haastavaa, koska monesti tutkittu tapaus ehtii muuttua ajan kuluessa. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin toteutumista voidaan kuitenkin varmistaa kuvaamalla tutkimuksen kulku, aineiston keruun vaiheet sekä tulkinnassa käytetyt analysointimenetelmät mahdollisimman tarkasti ja avoimesti. Tutkimusraportissa tulisi siis olla systemaattinen selvitys siitä, miten tutkimus toteutettiin (Koskinen, 2005, 258-259.) Myös tässä tutkimuksessa sen reliabiliteettia on pyritty lisäämään käsittelemällä samoja asioita hieman eri tavalla muotoiltujen kysymysten kautta. Tutkimusprosessi on lisäksi pyritty kertomaan niin tarkasti, että tutkimuksen voisi tehdä uudestaan ja samalla varmistua tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksessa on pyritty lisäämään sen validiteettia käyttämällä analysoinnissa sekä primääristä että sekundääristä aineistoa. Analysointiin saatiin tällä tavalla monipuolisempaa otetta. Tätä voidaan kutsua myös aineiston triangulaatioksi, jonka tarkoituksen on varmistaa, että tutkimuskohteesta voidaan tuottaa kokonaisvaltaisempi kuvaus (Eriksson & Kovalainen 2008, 126–127). Tutkija on itse aiemmin ollut työsuhteessa tutkimuksen kohdeorganisaatioon, mutta ei tutkimuksen tekohetkellä ollut yrityksen palkkalistoilla. Tutkijalla on siis ollut ainutlaatuinen mahdollisuus tarkastella kohdeorganisaatiota ulkopuolisin silmin samaan aikaan kuitenkin tuntien läheisesti organisaatiotoimintatavat. Tutkija ei itse ole aiemmin työskennellyt haastatteluun osallistuneiden henkilöiden kanssa, joten hänellä ei ole ollut etukäteen muodostunutta mielikuvaa haastateltavista ennen tutkimukseen osallistumista.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, onko empiiristä aineisto kerätty riittävästi. Aineiston riittävyys voidaan laadullisessa tutkimuksessa varmistaa aineiston saturaation kautta. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, joka syntyy kun aineisto alkaa toistaa itseään eikä tutkimusongelman kannalta uutta tietoa enää löydy (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tässä tutkimuksessa aineiston saturaatio on saavutettu tehtyjen tutkimushaastattelujen kautta. Haastatteluja on tehty riittävä määrä, jotta samat asiat ovat alkaneet esiintyä uudelleen haastateltavien kertomuksissa.

Yksittäisen tapauksen tutkimuksessa yleistettävyyden ongelmat ovat suuria (Koskinen ym 2005, 167). Toisaalta laadullisen tutkimus tavoitteena ei usein edes ole laajemmin yleistettävän tiedon saavuttaminen. Toisaalta pienestäkin tapausjoukosta voidaan tehdä yleistyksiä teorian avulla (Koskinen ym 2005, 167). Myös tässä tutkimuksessa yleistettävyyttä on pyritty ainakin jossain määrin saavuttamaan vertaamalla kerättyä empiiristä aineistoa aiempaan teoriaan deduktiivisen päättelyn avulla sekä paikkaamaan aiemman teorian puutteita induktiivisen päättelyn kautta.

Lisäksi tutkimuksessa käytetty kohdeorganisaatio on osa laajempaa julkisen hallinnon toimijaa. Yhdessä sen osaorganisaatiossa toteutettu tutkimus voi mahdollisesti kuvata tilannetta toimijan muissa toimipaikoissa, joissa noudatetaan samoja johtamisen periaatteita. Lisäksi kohdeorganisaation ikärakenne on tyypillinen julkisen sektorin organisaatiolle, joten tutkimuksen tulokset saattavat olla sovellettavissa muidenkin saman sektorin toimijoiden piirissä.

4 TULOKSET AINEISTOSTA

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kohdeorganisaatiossa teemahaastatteluina. Teemahaastatteluissa käytiin läpi haastateltavien suhdetta heidän omaan henkilökohtaiseen ikäänsä ja ikään yleensä, iän vaikutuksia heidän työtehtävissään, haastateltavien osaamista sekä heidän osaamisensa kehittämistä. Haastatteluissa oli tarkoituksena selvittää, miten haastateltavat kokevat ikääntymisen ja sen vaikutukset työhön sekä miten he suhtautuvat osaamisensa kehittämiseen.



Kuvio 7 Haastatteluteemat

Haastattelukysymykset jakaantuivat neljään eri teemaan. Nämä teemat on kuvattu kuviossa 7. Tarkemmat haastattelukysymykset ovat luettavissa liitteestä 1.

4.1 Ikääntyvien kokemukset iästä

Ensimmäisessä osiossa käsitellään haastateltavien suhtautumista ikään ja ikääntymiseen yleensä. Haastateltavien iästään antaman kuvauksen mukaan he eivät kokeneet omaa ikäänsä yleensä, eivätkä osana kohdeorganisaation työyhteisöä, juurikaan ongelmallisena tai erityisen huomionarvoisena. Iästä puhumista yleensä ei koettu ahdistavana työpaikan kontekstissa eikä muuhun elämään viitaten. Haastateltavat korostivat kuitenkin puheensa varsin vahvasti sitä, kuinka suuri osa työyhteisön jäsenistä oli heidän kanssaan suunnilleen samaa ikäryhmää. Tämän saman ikäisyyden ansiosta haastateltavat kokivat mui-

den työyhteisönsä jäsenien kanssa yhteenkuuluvuutta. Saman ikäisten työtovereiden nähtiin kohtaavan samoja jaksamiseen, työtehtäviin ja muuhun elämään liittyviä haasteita, joka auttoi haastateltuja heidän mielestään arvioimaan myös omaa tilannettaan paremmin. Muiden työyhteisön jäsenten iällä näyttäisi siis olevan vaikutusta siihen, miten haastateltavat suhteutuvat omaan ikäänsä muuhun sosiaaliseen ympäristöönsä työpaikallaan ja sen ulkopuolella.

En pidä ikääni mitenkään ongelmallisena enkä koe sitä mitenkään sellain, että [täällä] katottas, että toikin on jo noin vanha. Ei siitä pidä niinkö ittellensä ottaa mitään ylimääräisiä [paineita], että joku vuorollaan tähän ikään tulee. Ja hyvä, kun on kuitenkin näin pystynyt oleen -- että on kuitenkin ihan mukana kuvioissa täysillä vielä. (H1)

Mutta siis, oon ihan tota sinut ikäni kanssa. Ainakin niin kun töistä puhutaan. Mulle toi ikä on vaan numero, niinku monessa asiassa. (H3)

Suuri vaikutus haastateltavien suhtautumisessa omaan ikäänsä kohdeorganisaatiossa tuntui olevan muiden työyhteisön jäsenten iän lisäksi muun yhteisön suhtautumisella haastateltavan ikään. Haastateltavat eivät kokeneet joutuneensa ikäsyryjännän kohteeksi työtovereidensa puolelta eivätkä he kokeneet erottuvansa muusta joukosta ainakaan ikänsä perusteella. Haastateltavista kaksi, jotka kuuluivat 45-54 -vuotiaiden ikäryhmään, kokivat itsensä edelleen osaksi kohdeorganisaation nuorisoa, vaikka organisaatioon oli muualle tullut uutta heitä nuorempaa henkilöstöä. Omalla osastollaan he olivat kuitenkin edelleen ikävuosiltaan nuorempaa joukkoa. Myöskään ikävuosiltaan vanhemmat haastateltavat eivät ilmaisseet tuntevansa itseään iäkkäiksi, vaan edelleen nuoriksi.

Onhan nyt joku täällä nuorempaakin. En mä nyt koe, että mä täällä olisin niinku mikään vanhimmasta päästä. Et en koe niinku olevani mitenkään niin sanotusti vanha täällä. (H2)

Mut joo nuoremmastahan päästä tossa porukassa on ollu tosi pitkään. Niin sellain täällä tuntee vielä, että vaikka vois jossain muualla ulkopuolella tuntea ittensä jo vanhaksi ihan, niin täällä aina se tuntuu, että enhän mä tässä nyt ookaan vielä muihin verrattuna. (H5)

Koen olevani aika nuorekas vaikka peilistä kattookin joku kauhea akka. Mutta tota en tunne itteeni vanhaksi. (H4)

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat tyytyväisiä tämän hetkiseen ikäänsä. Tämä positiivinen suhtautuminen omaan ikään heijastui positiivisena asenteena myös työyhteisön muita ikäryhmiä kohtaan. Nuorempien työyhteisön jäsenten osaaminen ja läsnäolo nähtiin omaan osaamiseen ja työskentelyyn verrattuna yhtä arvokkaana, joskin erilaisena. Koska haastateltavat eivät pitäneet omaa ikäänsä merkittävässä asemassa työpaikalla, eivät he nähneet myöskään muiden työkavereidensa iällä olevan juurikaan merkitystä joka päivässä kanssakäymisessä tai työtehtävien suorittamisessa. Samaan aikaan kuitenkin koettiin, että työyhteisön homogeenisyys oli osana vahvistamassa haastateltavien kokemaa työyhteisössä vallitsevaa hyvää yhteishenkeä ja tunnetta joukkoon kuulumisesta.

Oi että, nuoret on osaavia. Ne on lukeneita ja osaavia. Onhan vanhemmatkin, en mä sitä tarkota, mut niillä on sit taas se toisenlainen osaaminen niillä nuorilla. Kyllähän näillä on sitä vankkaa tietoa näillä vanhemmilla. (H2)

Kesällä tietysti nää harjoittelijat ja nää muut tuo sitten mukaan tuulahduksen tuolta niinku muusta maailmasta. Meillä on meidän jutut ja sitten myös sopivasti sekottuu näitten muitten kanssa. (H1)

Ei mulla niinku mitään sellasta oo, et se on niinku ihan sama, että onks se kuinka nuori tai kuinka vanha. Niin ei sillä mitään merkitystä oo työyhteisössä mun mielestä. (H3)

Osa haastateltavista nosti iästä puhuessaan esille kotoa saamansa kasvatuksen ja sukupolven merkityksen. He kokivat, että heidän suhteensa työn tekemiseen oli saanut suuresti vaikutteita omalta sukupolveltaan ja kotikasvatukseltaan. Haastateltavat kuvasivat oman sukupolvensa kiltiksi ja uhrautuvaiseksi. Heidän kertomansa mukaan samaan sukupolveensa kuuluvat ihmiset tekevät tunnollisesti kaikki heille osoitetut työt ja antavat itseltään työlleen jopa enemmän kuin, mihin omat henkilökohtaiset rahkeet ehkä riittäisivät. Yksi haastateltavista nosti esiin sen, kuinka oli itse aina ensimmäisenä ottamassa muut huomioon esimerkiksi kesälomia tai päivystysvuoroja sopiessaan. Toinen haastateltava puolestaan korosti sitä, kuinka hänestä tuntui, että kohdeorganisaatiosta löytyi useita henkilöitä, jotka vaaditut velvollisuudet täytettyään tekivät vielä lisäksi ylimääräistä, jotta työyhteisön yhteinen tavoite saataisiin varmasti toteutettua.

Sukupolven merkityksen maininneet työntekijät myös osallaan kokivat, että työnantaja oli liiaksi tottunut työntekijöidensä uhrautuvaisuuteen. Haastateltavat vertasivat puheessaan omaa sukupolveaan nuorempien sukupolvien edustajiin ja olivat sitä mieltä, että nuorempien sukupolvien asenne työtä kohtaan oli erilainen. Haastateltavat kokivat toisaalta positiivisena sen, että nuoremmat sukupolvet osaavat heidän mukaansa paremmin pitää puoliaan eivätkä uhraudu työnantajansa puolesta liikaa. Samaan aikaan kuitenkin myös pelättiin sen puolesta, että oman ikäluokan poistuessa kohdeorganisaatiossa, eivät nuoremmat työntekijät työskentelekään työnantajalleen yhtä pyyteettömästi ja ahkerasti kuin oma vanhempi ikäryhmä.

Mutta kuitenkin edellytetään, että kiltisti mennään karjana, karjalaumana sinne, mihin kukin kullokin. Piiska viuhuu ja sitten, kun meillä on sellainen, että me ollaan sitten viimeinen sukupolvi, joka on näin kiltti. Että kyllä ne sitten saa tuta, kun tulee seuraavat sukupolvet. Että ne ei tee näin kiltisti kun me. (H4)

Siis kyllähän niinkö, nää vanhat tän hallinnon työntekijät, niin näähän on niinkön pistäny ittensä likoon ja näähän on sitä uhrautuvasta sitä kilttiä ja sitä semmosta sukupolvee. -- Mutta kun me ollaan niitä semmosta tunnollista ja sitä semmosta väkee oltu. Et se on sitä vanhaa sukupolvee sitä semmosta. Että nykyajan ihmiset ajattelee ehkä ihan erilailla tän työuran ja työelämänsä, mut että se on se meidän tyyli ollu tehdä töitä. Ja sillä mennään sitten loppuun asti. (H1)

Vaikka haastateltavat itse korostivatkin puheessaan omaa sukupolveaan syynä uhrautuvaisuudelle ja työnteon pyyteettömyydelle, voidaan tutkijan mielestä taustalla nähdä myös tähän liittyen työyhteisön vahva vaikutus. Organisaatiossa on pitkään vallinnut kulttuuri siitä, että työyhteisö yhdessä hoitaa kaikki heille ylempää asetettavat tehtävät. Eteen tullut taakka tavallaan otetaan yhdessä kaikkien harteille kannettavaksi. Haastateltavat myös viittasivat puheessa useaan otteeseen tiiviin työyhteisön vaikutukseen. He kokivat tekevänsä töitä yhdessä muiden kanssa yhteisten tavoitteiden eteen.

4.2 Ikääntyvien kokemukset iästä työssään

Tässä osiossa käsitellään haasteltujen kokemuksia siitä, mihin asioihin ikä ja ikääntymisen vaikuttavat heidän jokapäiväisessä työssään. Haasteltavia pyydettiin kertomaan, mihin asioihin ikääntyminen on heidän mielestään vaikuttanut ja missä tilanteissa he sen huomaavat. Haastateltavien kertoman perusteella iän vaikutukset voidaan jakaa sekä positiivisiin että negatiivisiin vaikutuksiin. Samaan aikaan iän kerrottiin vaikuttavan eri tavalla sekä töissä että henkilökohtaisessa elämässä. Yksityiselämässä ikääntymisellä oli ollut enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia.

Negatiiviset iän vaikutukset huomattiin etenkin sekä henkisessä että fyysisessä jaksamisessa. Jaksaminen huononeminen näkyi haastateltavien mukaan väsymisenä työpäivän aikana ja työtehtävistä toiseen siirryttäessä. Toisinaan, vaikka työpäivän aikana jaksettiinkin vielä työskennellä täydellä vauhdilla, koitti väsymyksen hetki työpäivän jälkeen illalla kotona. Useat haastateltavat mainitsivat jaksamisen yhteydessä myös työtehtävistä palautumisen vievän pidemmän ajan kuin nuorempana. Omaa jaksamista suhteutettiin ja verrattiin myös siihen, miten muut työkaverit näyttivät samoissa tehtävissä jaksavan. Haastateltavat arvioivat oman jaksamisensa kohtuulliseksi muihin työyhteisön jäseniin verrattuna. Iältään nuoremmat haastateltavat kokivat, että muu työyhteisö odotti heiltä korkeampaa energiatasoa ja suurempaa työpanoksellista osuutta, koska he olivat iältään nuorempia. Haastateltavat eivät kuitenkaan olleet varmoja siitä, olivatko nämä odotukset todellisia vai vain heidän omia tuntemuksiaan.

Työtehtävistä palautumisen ja jaksamisen heikentyminen kosketti neljää haastateltavista. Heikentymisen mainitsivat sekä iältään vanhemmat että toinen nuoremmista haastateltavista. Yksi haastateltavista ei kokenut työn tekemisen tuntuvan raskaammalta ja toinen ei kokenut omassa jaksamisessaan muutoksia, mutta oli huomannut muiden työtovereiden jaksamisen olevan heikompaa kuin aikaisemmin. Osa-aikaeläkkeellä olevat kokivat jaksamisensa ja palautumisensa parantuneen lisääntyneiden vapaapäivien ansiosta. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että ennen osa-aikaeläkkeelle siirtymistä heidän jaksamisensa oli ollut laskusuuntaista.

Palautumiseen vievä aika mainittiin varsinkin työtehtävistä toiseen siirryttäessä. Haastateltavien kertoman mukaan työtehtävästä toiseen siirtyminen on alkanut tuntua raskaammalta ja sen koetaan vievän enemmän energiaa kuin ennen. Parhaalta työn tekeminen tuntui silloin, kun sai keskittyä yhteen työtehtävään kerrallaan ja mieluiten koko päivän ajan. Varsinkin palaaminen työpöydän ääreen asiakas- tai puhelinpalveluvuoron jälkeen

tuntui haasteelliselta. Asiakaspalvelua enemmän tekevät työntekijät kokivat asiakaspalvelutyön kuitenkin mieluisaksi ja palkitsevaksi, vaikka se viekin heiltä enemmän energiaa ja aikaa. Puhelinpalvelussa tehtävät vuorot sen sijaan koettiin ainoastaan raskaiksi. Syyksi tähän mainittiin muuan muassa jatkuva kiireen tunne ja puutteellinen tauotus palveltavien asiakkaiden välillä.

Nyt kun tulee vanhemmaksi niin ei niinköön jaksais enää niitä vuoroja niin paljon ottaa. Mielummin tekis sitä työtä siinä omassa kammiossaansa. Ja saisi keskittyä siihen tekemiseen, eikä se olis niin rikkonaista ja pirstaileista -- Yrittät keskittyä sen hetken, mikä sulla on, niin eihän se voi olla yhtä täyspäinosta, kun se että sulla kokonainen päivä on vaan pelkkää sitä [perustyötä].
(H1)

Tai sitten niin, että töissä vielä jaksaa varsinkin, kun mä oon asiakaspalvelussa. Ja mä tykkäänkin siitä. Se on kivaa ja se on mun juttu ihan, mutta tota myöskin se takki tyhjenee. Eli sen jälkeen kun sä tuut tohon ja sitten pitäis vielä jatkaa niinku jotain muuta niin tuntuu, että vaikee keskittyä. -- Et kyllä tota sitä vähemmän jaksaa ehkä nyt, kun vielä jakso muutamakin vuosi sitten.
(H5)

Haastateltavat mainitsivat myös hidastumisen ja keskittymisen heikkenemisen yhtenä iän tuomista vaikutuksista. Keskittymisen heikkenemisen koettiin haittaavaan varsinkin tilanteissa, joissa työ keskeytyi jatkuvasti työtehtävistä toiseen siirtymisen vuoksi. Ikäntyvälle näyttäisi haastattelujen perusteella olevan niin tärkeää, että he saavat työtä tehdessään keskittyä yhteen työtehtävään kerrallaan. Työssä vaadittava useiden tehtävien samanaikainen hallinnan koettiin aiheuttavan räsitystä. Ne haastatelluista, jotka saivat keskittää työtehtävänsä enemmän vain yhdelle osa-alueelle, vaikuttivat haastatelluista tyytyväisimmiltä työtehtäviinsä. He kokivat yhteen osa-alueeseen keskittymisen auttavan heitä sekä vahvistamaan että ylläpitämään osaamistaan tuolla osa-alueella.

Työssä jaksamista parantavina keinoina kaikki haastateltavat mainitsivat liikunnan ja terveelliset elämäntavat yleensä. Harrastusten nähtiin parantavan sekä fyysistä että henkistä jaksamista töissä. Useat haastateltavat mainitsivat pitävänsä jatkuvaa huolta riittävästä liikunnasta toimistotyön vastapainona. Osa heistä oli tyytyväisiä siihen, että työnantaja oli heidän kokemuksensa mukaan tukemassa liikuntaharrastuksia esimerkiksi mahdollis-

tamalla liikunnallisten taukojen pitämistä ja ohjattuun liikuntaan osallistumista myös kesken työpäivän. Jaksamisen lisäksi muita terveyteen liittyviä ongelmia ei haastatteluissa juurikaan mainittu. Kaikki haastateltavat vaikuttivat pitävän itsestään huolta ja olivat fyysisesti työkykyisiä. Kaksi haastateltavista mainitsi sairastelun ohimennen, mutta he eivät tutkijan tulkinnan mukaan kokeneet sen selkeästi vaikuttavan työhönsä negatiivisesti. Sairastelu mainittiin kuvatessa elämänlaatua yleensä, ei selvästi työkykyyn liittyvänä asiana.

Työtehtävien vaihtelun ja muuttumisen lisäksi myös yleinen jatkuva muutos mainittiin yhtenä väsymystä lisäävänä tekijänä. Varsinaista muutoksenvastaisuutta ei haastateltavien keskuudesta kuitenkaan voinut havaita. Muutokset koettiin ennemminkin työhön liittyvinä jokapäiväisinä haasteina, joista oli vain selvittävä. Haastateltavat tuntuivat hyväksyvän sen, että kohdeorganisaatiossa tapahtui muutoksia ja olivat jollakin tapaa tottuneet siihen. Kaikki haastateltavista ovat olleet kohdeorganisaation työntekijöinä useita kymmeniä vuosia, joten he ovat nähneet jo monenlaista uudistusta. Kun muutoksia oli nähty työhistorian aikana jo useita, ei uusiin muutoksiin suhtautuminen vaikuttanut saavaan negatiivista sävyä. Useat haastateltavista halusivat olla mukana muutoksessa, sillä kokivat muutokset positiivisiksi ja usein myös heidän työtään helpottaviksi. Haastateltavat korostivat sitä, että he tekivät muutoksista huolimatta pohjimmiltaan edelleen samaa työtä, joskin eri menetelmillä ja eri työvälineillä.

Että ei kapinoid ainakaan. Siihen mee energiaa, että kapinois jotain vastaan kauheesti. Vaan koittaa sitten vaan niinku selviytyä ja miettiä keinoja, mitä tekee sitten, jos tulee joku haaste näin. (H5)

Osa haastateltavista kertoi kaipaavansa työhönsä jonkinlaista helpotusta ikänsä perusteella. He kokivat, ettei heidän työnantajansa huomioinut heidän ikäänsä työntekijöille asetetuissa vaatimuksissa riittävällä tavalla. Toisaalta osa haastateltavista oli sitä mieltä, etteivät he edes halua ikänsä perusteella erityiskohtelua työpaikallaan. Helpotusta kaipaavat kokivat etenkin jatkuvien puhelin- ja muiden päivystysvuorojen jatkuvan täyttämisen raskaaksi. Samalla haastateltavat kokivat myös heiltä vaadittavan työmäärän yleisellä tasolla itsessään liian suurena. He olivat myös sitä mieltä, että iän tuomat rajoitteet työteossa ja jaksamisessa oli kohdeorganisaatiossa paremmin huomioitu aikaisemmin kuin sen hetkessä tilanteessa. Kuitenkin jos henkilön työkyky oli hänen terveydentilanteestaan johtuen heikentynyt, sai työnantajalta automaattisesti ymmärrystä ja helpotusta työhön.

Kyllä siinä kohtaa, kun aletaan oleen lähellä sitä eläkeikää, niin mun mielestä pitäis antaa ihmisille myönnytyksiä jonkun verran. Koska meidänkin työ on aika pakkotahtista kuitenkin. Onhan ne vuorot raskaita ja niin pois päin. (H3)

Mut kyllä se nyt niin on, että ei meillä oikeestaan ikää huomioida, terveyden-tila huomioidaan paremminkin. -- Mut sitten tietysti pitää saada joku paperi, että osatyökyvytön tai jotain tällästä. Mut muuten, jos ei oo jotain tällästä, niin kaikki samalla viivalla iästä huolimatta. (H4)

Iän tuomia positiivisina vaikutuksina mainittiin työtehtävien kannalta ennen kaikkea varmuuden lisääntyminen ja kokemus. Myös työtehtävien priorisointiin liittyviä asioita mainittiin. Haastateltavat kertoivat osaavansa heille kertyneen työkokemuksen ansiosta paremmin keskittyä työssään olennaisiin asioihin. Tutkijan tulkinnan mukaan priorisointitaidolla oli haastateltavien kohdalla tärkeää painoarvoa etenkin muuttuvien työtehtävien ja työskentelytapojen kohdalla. Kokemuksesta nähtiin olevan hyötyä sekä asiakaspalvelussa että muissa työtehtävissä. Haastateltavien kertoman mukaan ikä- ja työvuosien aikana kertyneen kokemuksen ansiosta he osasivat työssään keskittyä paremmin olennaiseen ja jättää vähemmän tärkeät seikat vähemmälle huomiolle.

No tiedä, onks se tää oma ikä vai työvuodet, et kumpi se nyt sitten on, mutta se että kyllä se ainakin sellasta tietyn näköstä varmuutta tuo. (H3)

Pikkusen osaa paremmin priorisoida. Sitten, kun osaa ne hommat niin osaa myöskin jättää semmosia turhia pois. -- Niin kyllä se siinä on, että kun se pitää se homma osata, että siitä osaa sitten poimia ne tärkeet asiat ja sitten jättää vähemmälle huomiolle ne, jotka ei merkkää oikeestaan paljon mitään. (H4)

Asiakaspalvelussa kokemuksen tuoma varmuus nähtiin tärkeässä roolissa sen vuoksi, että se auttaa palvelemaan asiakasta monipuolisemmin. Yksi haastateltavista mainitsi myös kokevansa asiakkaiden puolelta enemmän luottamusta, koska on iäkkäämpi. Iän koettiin myös tuoneet rohkeutta pyytää muilta työkavereilta apua vaikeissa työtehtävissä. Tärkeimpinä työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä mainittiin muun muassa työstä saatavat onnistumisen tunteet ja se, että kokee hallitsevan työtehtävänsä hyvin. Enemmän asiakaspalvelutyötä tekevillä myös tyytyväinen asiakas vaikutti tyytyväisyyteen omasta tehdystä työstä.

Ja se on aina hienoo kun on nyt osannu jollekin asiakkaalle selvitä ne asiat ja asiakas on tyytyväinen. Ja muutenkin, että hallitset. -- Että on ymmärtänyt joitakin ja osaan selvittää. Et on niinku osannu soveltaa tietoo ja näin. Niin onhan se hieno tunne sitten ihan. (H5)

Muuhun elämään iän tuomina positiivisina asioina mainittiin mielenrauha sekä tyytyväisyys itsen ja omaan elämään. Myös itsetuntemus on parantunut eikä kaikkea työhön liittyen saatua palautetta oteta enää niin vakavasti. Iän myötä ihminen uskaltaa haastateltavien mukaan paremmin olla oma itsensä ja nauttia elämästä, kun kaikki vaikeat elämää koskevat päätökset on jo tehty.

Alkaa tietty rauha tuleen nyt ja se tulee näköjään, kun tulee ikää lisää. Sellainen tietty rauhallisuus ja asioitten hyväksyminen. Mutta niinku semmonen mielenrauha paranee. Se on hienoo, siitä mä nautin kyllä. (H5)

4.3 Ikääntyvien kokemukset osaamisestaan

Seuraavaksi käsitellään tutkimusaineistosta löytyneitä tuloksia ikääntyvien osaamiseen liittyen. Kaikki haastateltavat kokivat työtehtävänsä vaativan laaja-alaista kokonaisuuksien hallintaa. Haastateltavat joutuvat työtehtävissään käsittelemään asiakastapauksia ja soveltamaan sekä lakia että kohdeorganisaation sisäisiä työmenettelyohjeita näiden tapauksien ratkaisemiseksi. Varsinkin laajojen kokonaisuuksien hallitseminen ja tiedon soveltaminen käsiteltävään tapaukseen liittyen nousivat haastateltavien puheessa esiin useaan otteeseen. Samaan aikaan työn koettiin vaativan myös tietynlaista itsenäistä ongelmanratkaisukykyä.

Semmonen tota pitää niinku osata ite tehdä niitä ratkaisuja. Jos haluaa niin, että sä saat jotakin aikaseksi, sun pitää osata se päättää siinä, että onko [asiakkaan vaatimus hyväksyttävissä]. Jos näitä tulkintojakin on niin, ettei heti aina hyökkää vaan kysymään, että hei annanko mä nyt tämän vai en. (H6)

Haastateltavien keskuudessa myös tietotekninen osaaminen painottui jonkin osaamisesta puhuttaessa. Tietoteknisen osaamisen koettiin kuitenkin riittävän työtehtävien suorittamiseen eikä tietotekniikkaa koettu ylitsepääsemättömän haastavaksi. Haastateltavista moni koki, että oli yleisellä tasolla jäänyt tekniikan kehityksessä jälkeen eikä esimerkiksi vapaa-ajallaan juurikaan käyttänyt tietokonetta muuten kuin pakollisten asioiden hoitoon.

Kohdeorganisaatiossa työskentely tapahtuu yhä lisääntyvässä määrin kokonaan tietokoneen välityksellä eikä perinteisempi paperien pyörittely enää kuulu osaksi työn suorittamista. Kaikki työhön ja kukin asiakastapauksen ratkaisemiseen liittyvä tarpeellinen tieto haetaan sähköisistä tietokanavista. Työtehtävistä riippuen henkilöllä saattaa joutua työtehtäviään hoitaakseen hallitsemaan hyvinkin monia erilaisia tietokonesovelluksia. Työn ja tiedon löytämisen helpottamiseksi työssä käytettäviä sovelluksia on kohdeorganisaatiossa pyritty viime vuosien aikana yhtenäistämään sekä toiminnallisuuksiltaan että käyttöliittymien tasolla.

Kohdeorganisaatiossa vaaditaan tietokoneiden ja työssä käytettävien sovellusten kanssa yhä enemmän itsenäistä osaamista myös eteen tulevia teknisiä ongelmia ratkaistaessa. Tietotekniikkaan liittyvien uusien taitojen itsenäinen opettelu oli usean haastateltavan kuvauksen mukaan heille haasteellista. Ongelmatilanteissa suoraa apua haetaan monesti naapurihuoneesta, vaikka kohdeorganisaatiossa on viralliset ohjeistukset ja tietotekniikkaan erikoistuneet auttajat tarjolla. Nämä tahot koettiin kuitenkin liian kaukaisiksi lähestyä. Haastateltavat kokivat, että apua oli helpompi pyytää työtovereilta, joiden he kokivat olevat tietoteknisessä osaamisessa kanssaan samalla tasolla. Apua oli siis helpompi pyytää henkilöitä, joiden tiesi mahdollisesti kamppailevan samojen haasteiden tai ongelmien kanssa.

Haastateltavat vertasivat omia tietoteknisiä taitoja sekä muihin saman ikäisiin työkavereihinsa että nuorempiin kollegoihinsa. Nuorempien kollegoiden tietoteknistä osaamista pidettiin omaa osaamista parempana ja sitä ihailtiin. Saman ikäistenyölkavereihin verrattaessa sen sijaan koettiin helpotuksen tunnetta siitä, että hekään eivät välttämättä osanneet suorittaa jotakin tiettyä toimintoa, joka tuotti itselle vaikeuksia. Vaikka tietoteknisessä osaamisessa tuntui haastateltavien kohdalla olevan jonkin verran eroja, kertoivat he kaikki hallitsevansa tietokoneen käytön ainakin perustasolla. Tietotekniseen osaamiseen ei haastateltavien keskuudessa kaivattu lisää koulutusta, sillä he kokivat osaamisensa olevan riittävää työtehtäviä suoritettaessa.

Emmää koe, että mää siinä tarvisin mitään erityista apua. Et kyl mää niinkö oon ne pystyny omaksuun ihan sillain, vaikken mää mitenkää hirveesti siis tykkää tosta koko hommasta sinäällänsä, mut siis kyllä mää oon niinkö pystyny kaikki ne omaksuun ettei mulla oo ongelmia niissä ollu. Oon kokenu että ihan kuuluu siihen työvälineenä, kun mikä muukin. (H1)

Et se on jotenki lohduttavaa ku meet naapurihuoneeseen [pyytämään apua] ja toinen on siellä, että en mää tiedä. Tai sit joku tulee multa kysyyn, ku en mää osaa ja mä sanon, että en määkään osaa. Se on niinku lohdullista kuulla, että ei täällä kaikki muutkaan tota niin hallitse. -- En mä niinku koe sitä että mä olisin niinku yksin jonkun ongelman kanssa. (H2)

Kokonaisuuksien hallintaan liittyen useat haastateltavat kuvasivat menettäneensä työtehtäviensä suhteen hallinnantunteen työnkuvan jatkuvan laajenemisen vuoksi. Osa haastateltavista koki heiltä vaadittavat työtehtävät itselleen osittain liian haasteellisiksi. Haastateltavat kuvasivat suoraan, kuinka hallinnantunteen menettäminen oli vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa ja aiheutti heille ahdistuneisuutta. Vaikka haastateltavat olivatkin kohdeorganisaatiossa työskennellessään saaneet paljon kokemusta ja rutiinia työtehtävien suorittamiseen, eivät haastateltavat silti kokeneet työtehtävien aina vastaavan täysin omaa tasoaan ja osaamistaan. Haastateltavat myös kokivat, että haasteellisemmat työtehtävät olivat siirtyneet heidän hoidettavikseen ikään kuin automaattisesti ja kysymättä. Työnantaja oli mahdollisesti ajatellut työnkuvan muuttumisen ja laajenemisen positiivisena keinona osaamisen lisäämiselle, mutta ainakin osa haastatteluihin osallistuneista henkilöistä koki sen aiheuttavan heille vain ahdistusta ja hallinnantunteen menettämistä.

Et se eihän se oo mukavaa semmonen. Kun se, että senhän pitäis kohdata se sun taso ja ne tehtävät. Et tottakai haasteellisia saa olla, mutta ei ylivoimasia. Miten ne yhtäkkiä ne, jotka me ollaan koettu ylivoimaseksi, niin ne onkin meille vaan, että teijän osaaminen lisääntyy. (H1)

Siis täällä on tosiaan niin monipuolinen tää mitä tehdään loppuviimeen. Päivät on erilaisia, -- että mikä ennen oli työnhallintaa, niin se on nyt vaikeempaa. Että siitä tulee se tietynlainen työnilo. Että hallitsee sen mitä tekee. Kun sitä tunnetta on koko ajan vähemmän ja vähemmän niin siitä se työnilo sitten pikkuhiljaa hiipuu. Koska on liian iso paketti, ei pysty enää hallitsemaan sitä. (H5)

Samoja työtehtäviä suorittavilla työnkuvan laajenemisen lisäksi toinen syy työtehtävien tuntumiseen liian vaikealta oli kokemus siitä, ettei heillä oleva perustasoinen koulutus ollut riittävää ratkomaan työssä esiin tulevia tapauksia. Kaikki haastateltavat olivat koulutustaustaltaan merkonomeja eli heillä oli taustallaan opistotason koulutus. Osa heistä oli

lisäksi työvuosiensa aikana suorittanut erikoistumisopintoja työnantajan heille tarjoamana lisäkoulutuksena. Työnantajan aiemmin tarjoamat mahdollisuudet lisäkoulutuksen hankkimiselle koettiin yksimielisesti positiiviseksi. Koulutukseen osallistuneet olivat sen sisältöön ja tasoon erittäin tyytyväisiä. He tämän työnantajan tarjoaman mahdollisuuden osoituksena siitä, että heidän osaamisestaan haluttiin huolehtia. Haastateltavat kuitenkin vetosivat itse voimakkaasti siihen, etteivät he kokeneet tämänkään koulutuksen riittävän vaikeimpien asiakastapausten käsittelyyn käytännön työssä.

Se on niin helppo mennä aina kysymään. Tuntuu, että pääsee niinku helpomalla mutta kumminkin tääl pitää pyrkiä siihen, että en mä nyt kaikkia voi, että pakko mun on nyt vaan. Jos ei asiakas hyväksy niin sitten se tekee siitä valituksen, että näin pitää ajatella se asia sitten. (H6)

Se, että sä niinkön ymmärrät ja hallitset sen asian. Tiedät, mistä on kysymys, osaat hakee tietoo ja sitten jonkun varmistuksen kautta, oonks mä nyt oikeen tän käsittäny. -- Sitten on tosi tyytyväinen, ku on jes mä tiesin tän ja osasin tän. Siitähän sää saat sitä potkua, etkä siitä, ku sä oot koko aika ahdistunu, et mikäköhän sieltä seuraavaks tulee. (H1)

Vaikeiden tapauksien kohdalla nähtiin kuitenkin, että tarjotut mahdollisuudet avun kysymiselle olivat hyvät. Haastateltavat kokivat, että apua oli saatavissa aina tarvittaessa. Apu koettiin helpoimmaksi hakea läheisimmiltä työtovereilta. Samalla toisessa vaakakupissa kuitenkin painoi se, kuinka työntekijöille painotetaan sitä, että heidän tulisi selviytyä vaikeistakin tapauksista ensisijassa itse. Vasta, kun tapaus on todella vaikea ja monimutkainen, sai sen siirtää eteenpäin ryhmänvetäjälle tai asiantuntijan ratkaistavaksi. Viralliset kanavat avun hakemiselle koettiin siis ehkä vaikeammiksi lähestyä kuin epäviralliset. Osa haastatelluista korosti, että heidän oli joskus vaikeaa itsekseen arvioida, kuinka vaikeat tapaukset heidän piti osata itse ratkaista ja missä vaiheessa avun hakeminen tuli ajankohitaiseksi. Yleisellä tasolla apua koettiin olevan kaikkein helppo kysyä ensin omilta työtovereilta ja esiin tulleita ongelmia käytiin haastateltavien mukaan läpi yhdessä esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa.

Yhtenä tärkeänä osaamisensa osa-alueena kokivat enemmän asiakaspalvelua tekevät haastateltavat asiakaspalvelutilanteen hallitseminen. Asiakaspalvelutilanteessa haastateltavat kuvasivat tärkeäksi osa-alueeksi tiedon hakemisen sujuvuuden. Koska käsiteltävät asiat olivat sisällöltään laajoja täytyi asiakkaan kanssa toimittaessa pystyä nopeasti pystyä

reagoimaan asiakkaan vaatimuksiin ja samalla myös etsiä tietoa käsiteltävänä olevaan tapaukseen liittyen. Asiakaspalvelutilanteissa paljon toimiminen oli antanut yhdelle haastateltavista paitsi luottamusta omaan osaamiseensa myös sen tosiasian hyväksymisen, että kaikkea työssä vaadittavaa tietoa ei voi hallita kerralla.

Ei sitä ota itteensä, että osaanko mää ja tollai, kun asiakkaat kysyy. Että osaako vastata ja ainakin löytääkö sen tiedon siitä kuinka. Eihän sitä nyt tietysti voi ulkoo muistaa niitä asioita. (H5)

Suureksi haasteeksi työssään haastateltavat kokivat jatkuvan tietojen ylläpitämisen ja työssä tarvittavan tiedon hakemisen. Aikaisemmin tietoa oli totuttu etsimään paperisesta materiaalista, mutta nykyään enenevässä määrin myös sähköisessä muodossa tietokoneelta. Tiedon etsimisen ja löytämisen koettiin välillä olevan haasteellista, koska tietoa tuntuu tulevan jatkuvasti monesta suunnasta. Varsinkin osa-aikaeläkeläiset kokivat ajan tasalla pysymisen haasteelliseksi, koska heillä on suhteessa muihin vähemmän työaikaa käytettävänä esimerkiksi sähköpostin ja muun jatkuvasti päivittyvän materiaalin lukemiseen. Myös kokopäiväisesti työtätekevät kokivat jatkuvan tiedonhallinnan olevan välillä vaikeaa, koska hyvää ja tarpeellista tietoa koettiin olevan paljon ja sitä piti etsiä monesta paikasta löytääkseen oikean vastauksen käsiteltävään asiakastapaukseen. Hallittavaa tietoa tuntui haastateltavien mielestä yksinkertaisesti olevan niin suurelta, että sen kanssa oli välillä vaikeaa selviytyä.

Kyllähän sitä aina tuntee että on riittämätön tän tiedon kanssa, että mut kuitenkin on paljon hyvää tietoo. Ja jotenkin minusta vielä on sekavaa tuolta koneelta saada. (H2)

Oikein, että mistä ainakin sen tiedon löytää niin painaa päähänsä sen. Koska se on se tärkein tietysti nykyään, että mistä sä löydöt sen tiedon asiaan. Ai tääkin tieto, mitä mä en sillon löytäny, kun se saattaa olla sellassa paikassa, ettei tulis heti mieleen. (H5)

4.4 Ikääntyvien kokemukset osaamisensa kehittamisestä

Viimeisessä osiossa käsitellään ikääntyvien suhtautumista osaamisensa kehittämiseen ja niihin keinoihin, joita siihen kohdeorganisaatiossa tutkimuksen tekemisen hetkellä käytettiin. Haastateltavat kokivat oman oppimiskykynsä yleisellä tasolla edelleen hyväksi.

Vaikka osa koki uusien asioiden oppimisen muuttuneen iän myötä haastavammaksi ja osittain hitaammaksi, uskoivat kaikki edelleen omaan kykyynsä omaksua uusia asioita. Haastateltavat myös painottivat sitä, kuinka tärkeänä he itselleen pitivät sitä, että he kokivat yhtä pysyvänsä mukana työpaikalla ja kohdeorganisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa. Työtehtävistä suoriutumisella tuntui olevan suurta vaikutusta onnistumisen kokemuksiin ja haastatellun positiivisempaan työminään sekä asenteeseen työnantajaa kohtaan yleensä.

Ja siis sillain, että tota noin ymmärtää - omaksuu vielä. Et se on ihan hienoo, että tuntee että ei oo mikään ihan kalkkis, koska pystyy niinkön asiat aika nopeesti omaksuun ja oppiin ja ittekseen. Ettei tartte koko aika huutaa et apua, apua tulkaa ny joku auttaan. (H1)

Haastateltavat eivät kokeneet pitkän kokemuspohjan ja vanhan tiedon haittaavan uuden oppimista. Uusi tieto koettiin ennemminkin vanhaan tietoon lisäämisenä. Haastateltavat kokivat helpottavana ja turvallisena sen, että monien asioiden kohdalla muutokset ja uudet opeteltavat asiat olivat pieniä ja peruspohja pysyi edelleen samana vanhana tuttuna. Historiatiedon ymmärtämisen koettiin ennemminkin helpottavan kokonaisuuksien hahmottamista kuin haittaavaan uusiin toimintatapoihin siirtymistä. Haastateltavat pitivät oman työuransa ja kehittymisensä kannalta tärkeänä sitä, että olivat työskennelleet samassa organisaatiossa useita kymmeniä vuosia. Osa haastateltavista koki, että heille oli suoraa etua kokemuksestaan siitä, miten työn tekeminen oli vuosien aikana muuttunut. He olivat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä siihen, miten muutokset olivat helpottaneet heidän työntekoaan. Vanhojen työskentelytapojen ymmärtäminen siis auttoi hahmottamaan paremmin syitä siihen, miksi työn tekeminen oli muuttunut siihen suuntaan, johon se oli sillä hetkellä päätynyt.

No ei sitä [uusien asioiden opettelua] nyt oikeestaan liikaakaan oo, koska ne muutokset on kuitenkin aika pieniä ja siihen vaan sitten lisätään jotain uutta, mitä nyt on keksitty. (H4)

Uusien asioiden ja työskentelytapojen opettelun koettiin kuitenkin, joissain tilanteissa olevan haasteellista juuri pitkästä työhistoriasta johtuen. Vaikka oma oppimiskyky koettiin edelleen hyväksi, nähtiin se työpaikan nuorempiin henkilöihin verrattuna heikommaksi. Haastatellut tuntuivat oletavan, että nuorille uusien asioiden opetteleminen oli helpompaa, koska heillä oli vähemmän vanhaa muistettavaa takanaan. Suurimmaksi

haasteeksi osaamisen hallinnassa tuntui muodostuneen uuden ja vanhan tiedon yhdistäminen. Tämä nostettiin esille varsinkin tilanteissa, joissa työhön liittyvä ohjeistus oli muuttunut vain tietyiltä osin eikä kokonaan. Haasteelliseksi koettiin siis se, että koko ajan piti pysyä ajan tasalla siitä, mitä muutoksia tai mitä uutta eri asiakokonaisuuksiin oli tullut mukaan. Haastatellut kokivat vahvasti, että ajan tasalla pysyminen oli heidän työn tekinsä kannalta ydinasemassa.

No tietenkin aina oppii enempi ku on niinku nähny enempi. Mutta tietenkin sitten, kun varsinkin ja kun muuttuu, niin voi siinä tietysti mennä niinkin päin, ettei ei muistakaan välttämättä sillon. Että ajattelee vaan sitä, miten se oli aina ennenkin. (H6)

Mut tietysti se semmonen uuden oppiminen, että kun on niin kauan tehny monta kymmentä vuotta samanlailla ja eri menetelmillä, vanhalla menetelmällä. Niin onhan se uuden oppiminen se on vaikeempaa ku teille nuorille. (H2)

Kyllähän sitä vanhaa jää pois sieltä koko ajan. Mutta tietysti vaarana on, jos [on kuunnellut] vähän huonosti ja jos oot ollu vaikka pois sillon, ku on ollu niitä koulutuksia. Niin jää se joku vanha sinne, joka pitäis olla jo tunkiolla. Et siellä voi olla vähän vanhaa painolastia. Mutta aika hyvin ne pystyy kyllä unohtaan. (H4)

Uusien asioiden opettelun ja tiedon ylläpitämisen katsottiin olevan kiinteä osa työnkuvaa. Tietojen ajan tasalla pysymisen koettiin olevan ehdottoman tärkeää etenkin asiakaspalvelutyössä, jolloin eteen saattaa tulla, minkälaisia kysymyksiä ja asiakastapauksia tahansa. Haastatellut kokivat tämän tietojensa päivittämisen ja ylläpitämisen olevan suurimmalta osin omalla vastuullaan. He siis pyrkivät tietojensa päivittämiseen myös omaloitteisesti ilman erillistä työnantajan puolelta tulevaa käskyä. Haastatellut kokivat, etteivät pystyneet suoriutumaan työtehtävistään sekä työnantajan että omalta kannaltaan riittävällä tasolla ilman ajan tasalla olevaa tietoa.

Kyllä se tavallaan sun on vaan puskeettava siinä. Et sä voi jättäytyä. Et sä et voi antaa sitä tunnetta, että ei mun tartte tätä ny enää välttämättä oppia. Kyllähän. Että kun sä meet koko aika siinä, niin se vaan kuuluu siihen työhön, että sun pitää ne oppia ja omaksua ja sitten käydä kursseja. (H1)

Kyllähän se vastuu sulla itelläkin on, että sää tota noin tiedät, missä vuodessa mennään ja mitä vuotta puhutaan ja mitä asiakkaille kerrotaan mistäkin. (H1)

Työnantajan puolelta tarjotut mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi koettiin hyviksi. Haastatellut kokivat, että heillä olisi halutessaan ollut hyvät mahdollisuuden hankkia lisää osaamista organisaation sisällä. Haastatellut kertoivat, että heille oli kohdeorganisaation puolelta koko uransa aikana ja iästään huolimatta tarjottu mahdollisuuksia itsensä ja osaamisensa kehittämiseksi. Kenellekään ei missään vaiheessa ollut tullut tunnetta, että työnantaja olisi yrittänyt estää heiltä pääsyä esimerkiksi koulutuksiin heidän ikänsä perusteella - eniten vaikutusta oli omalla halukkuudella osallistua koulutukseen ja omilla kiinnostuksen kohteilla. Haastatellut kokivat, että heillä olisi kohdeorganisaatiossa aiemmin ollut mahdollisuuksia kehittää osaamistaan itse haluamaansa suuntaan ja tätä kehittymistä olisi myös tuettu. Osa haastatelluista ei kuitenkaan ollut halunnut työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista huolimatta lähteä kehittämään osaamistaan eteenpäin.

Mä en oo ollut kauheen innokas kehittää itseäni, siis ihan koulutuksen vuoksi. Toki sillain, että mä pystyn niinku hommani hoitaan. Mut se, että niinku mitään sellasta uutta ihan sen takia, että mä lähtisin laajentamaan tätä osaamistani, niin en oo halunnukaan tehdä. (H3)

Työntekijän näkökulmasta osaamisen kehittämiseksi ja laajentamiseksi oli kohdeorganisaatiossa havaittavissa jonkin verran esteitä. Ensinnäkin jo pelkästään työtehtävien jatkuva laajeneminen ja muuttuminen aiheutti itsessään paineita sisäistää uusien työtehtävien vaatimaa osaamista. Koska työtehtävät laajenivat muutenkin, eivät haastatellut kokeneet haastattelujen hetkellä tarvetta hakeutua uusiin työpaikalla tarjolla tehtäviin tai haasteisiin enää erikseen. Haastatelluista osa oli aikaisemmin työuransa aikana harkinnut työtehtävien vaihtamista kohdeorganisaation sisällä, mutta ei kokenut sitä tässä vaiheessa enää ajankohtaiseksi. Osa iältään vanhemmista haastatelluista oli jo muutama vuosi aiemmin pohtinut työkierron mahdollisuutta, mutta todennut työvuosia olevan enää niin vähän jäljellä, ettei ratkaisu olisi ollut henkilökohtaisella eikä työnantajan kannalta järkevää.

Mä oon vain yrittäny pysyä niinku kartalla missä mennään. En oo kiinnostunut mistään uudesta enää tässä iässä. Kymmenen vuotta sitten ehkä olisin, mutta en enää. (H4)

lällä tai enemminkin työuran vaiheella saattaisi haasteltavien kertoman mukaan siis olla jonkin näköistä vaikutusta siihen, kuinka motivoitunut haastateltavat olivat kehittämään itseään. Haastateltavista kolme mainitsi suoraan ikänsä syynä siihen, ettei lähde enää työpaikalla mukaan uusiin projekteihin tai koulutuksiin. Suurimpana syynä tähän oli, että haastateltavat eivät joko halunneet enää kehittää itseään tai he kokivat, että heillä ei yksinkertaisesti ole siihen aikaa muiden työtehtävien rinnalla. Työtehtävien hoitaminen riittävän hyvin koettiin siis tärkeämmäksi kuin osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat.

Syynä haluttomuudelle osaamisen kehittämiseen oli suurimmalta osin ajan riittämättömyys jäljellä olevissa työvuosissa. Toiselta kannalta syynä oli lähes kaikkien haastateltujen osalta myös ajan riittämättömyys työssä yleensä. Kaikki haastatellut - yhtä lukuun ottamatta - kokivat, että heille ei yksinkertaisesti jäänyt muun suoritettavan työnsä ohella riittävästi aikaa opetella uusia asioita. Ainoa haastateltavista, joka oli asiasta eri mieltä, sai pelkästään eroavien työtehtäviensä puolesta muita enemmän aikaa perehtyä uuteen koulutusmateriaaliin, koska kuului kiinteäksi osaksi hänen työtehtäviään. Kaksi haastateltavista oli jopa aiemmin kokenut tarvetta viedä työtä varten opiskeltavaa materiaalia kotiin asti pysyäkseen omasta mielestään riittävässä määrin ajan tasalla työhön liittyvästä uudesta sisällöstä. Heidän mukaansa työaika ei vain riittänyt sekä töiden tekemiselle että uuden opiskelulle. Nämä kaksi haastateltavaa kokivat niin suurta painetta työn vaatiman osaamisen ylläpitämiselle, että he käyttivät myös omaa vapaa-aikaansa työnantajan tarjoamiin materiaaleihin perehtymiseen.

Vaikka yleensä pyrin siihen, että en mä mitään lukemisia vie kotiin, että kyllä se pitää työaikana ehtiä. Tai sitten en lue ollenkaan. – Joskus, kun oli niitä -- kursseja sieltä Moodlesta, niin niitä piti kyllä vielä viedä kotiin. (H6)

Mut sitten niitä [koulutusmateriaaleja] niinku tulostaa, että mä luen tän sitten joskus. Joskus mä tulostan, että mä muistan sen. Ja sitten mä välillä vien kotio ja luen kotonakin. Et sit on niinku vähän parempi olo mennä tonne tiskiin, kun tiedät jotain. (H2)

Muut haastateltavat olivat puolestaan sillä kannalla, että heidän työaikansa kuuluu riittää sekä työnantajan vaatimaan uuden opiskeluun että työn suorittamiseen. Jos työaika koettiin riittämättömäksi, karsittiin uuden opiskelusta ensimmäisenä muiden työtehtävien ol-

lessa kiireisempiä. Suurin osa haastateltavista koki, että heille ei nykytilanteessa jää tarpeeksi aikaa edes nykyisen osaamisensa ylläpitämiseen, saati kokonaan uusien asioiden opettelulle. Erityisen haastavaksi tietojensa ajan tasalla pitämisen kokivat osa-aikaeläkeläiset, joilla on käytettävissä vähemmän työaikaa. He kokivat, että tarvitsevat suhteessa muita suuremman osan työaikaa kaiken luettavan materiaalin läpikäymiselle, koska sitä oli aina kerralla enemmän.

Haastatellut kuitenkin kokivat, että vaikka työnantaja toisinaan antaisi heille tietyn osan työajasta suoraan vain uuteen materiaaliin perehtymiselle, heidän olisi silti vaikeaa irrottautua muusta työstä edes tuoksi ajaksi. Toisella puolella painavat koko ajan muut heille asetut vaatimukset valmiista työmäärästä, jota heiltä odotetaan. Jotta uuden opiskeluun voisi paneutua kokonaisvaltaisesti, täytyisi vanhat rästissä olevat työt saada ensin pois alta.

Noh kyllä siis yleisellä tasolla sanotaan niin, että teijän pitää nää lukee ja te saatte nää lukee ja tähän täytyy käyttää aikaa. Mutta sitten ku sulla on toisessa vaakakupissa se tulos mitä pitää tulla per päivä. (H1)

Varsinaiset kohdeorganisaation tarjoamat koulutukset itsessään koettiin sisällöltään ja työtehtävien kannalta tarpeellisiksi. Kaikkien haastateltavien osalta myös välittyi suuri halu osallistua näihin työn kannalta tärkeisiin koulutuksiin. Ajatus siitä, että koulutukseen ei jostain syystä (esimerkiksi päällekkäiset aikataulut tai sairastuminen) päässyt osallistumaan harmitti haastateltuja suuresti. Haastatellut kokivat, etteivät he pysty selviytymään työtehtävistään ilman työnantajan heille tarjoamia koulutuksia. Haastatellut halusivat kaikki ehdottomasti ottaa kaiken työnantajan tarjoaman koulutuksen vastaan, jos kokivat sen olevan heidän työtehtäviensä kannalta oleellista ja liittyvän suoraan niiden tekemiseen. Suurta halua osallistua ylimääräisiin suoraan omaan työhön liittymättömiin koulutuksiin ei jo aikaisemmin tässä luvussa mainituista syistä ollut.

Motivaatio on ihan toinen lukee sellasta, joka sua itsekin kiinnostaa. Mä haluan tän oppia, vaikka tää olis vaikee asia. Tulee semmonen olo itelle, että kyllä mä tän vielä ymmärrän. -- Mut sit jos on semmosia asioita ja varsinkin niitä semmosia, joita sä et tarvitse työssä ja niitäkin täytyy sitten. Ne nyt ei tiestysti kiinnosta sitten, että niitten lukeminen on sellasta pakko-pullaa sitten. (H5)

Vaikka työnantajan tarjoamat koulutukset koettiin sisällöltään hyviksi ja tarpeellisiksi, kaipasivat haastateltavat koulutuksiin jollain tapaa enemmän käytännön läheistä näkökulmaa. Haastatteluissa nousi edelleen se, kuinka haastateltavat kokivat tarvitsevan tukea vaikeiden asiakastapausten ratkaisemisessa ja toivoivat, että niitä voitaisiin käydä läpi myös yhteisesti. Käytännöllisyyden lisäksi koulutuksilta toivottiin myös enemmän keskittyneisyyttä yhteen asiakokonaisuuteen kerrallaan. Koulutuskokonaisuudet koettiin osittain niin laajoiksi, ettei harvemmin esiin tulevia erityiskysymyksiä ollut mitenkään mahdollista oppia ja ymmärtää syvällisellä tasolla.

Se olis että hyviä ja valasevia esimerkkejä kyllä siellä saisi olla. Ettei vaan paukuteta sitä läpille niitä lakipykäläiä taikka avaamatta sitä asiaa yhtään enempiä. Siel ei kuitenkaan [jokaisesta] osa-alueesta oo kaikille, joillekin on selvää, mutta ei kaikille. Että vähän enemmän saisi olla esimerkkejä ehkä ja kaikkee tämmästä (H5)

Niin mä vähän kaipaisin, että me saatais joskus se semmonen yhteiskokoon-tuminen aikaseksi. Missä olis se, että joku tois omia juttu-jansa ja sitten pohdittais. Mutta jostain syystä se ei vaan onnistu. (H4)

Haastateltavat kokivat työnsä laadultaan sellaiseksi, että he oppivat työn vaatimat taidot parhaiten tekemisen kautta. Kaikkia esiin mahdollisesti tulevia asiakastapauksia ei ole mahdollista käydä läpi etukäteen, koska jokainen tapaus on laadultaan hieman omanlaisensa. Haastateltujen mukaan koskaan ei voinut tietää, mitä seuraavaksi tuli vastaan. Tämän vuoksi kaivattiin kertaavaa yhteen kokoontumista myös työkauden aikana. Tällaista käytäntöä oli haastateltujen mukaan yritetty useaan otteeseen siinä kuitenkaan onnistumatta. Tässäkin itse työtehtävien suorittaminen sai aina suuremman painoarvon. Samaan aikaan liiallista harjoittelua etukäteen ennen työtehtävien alkamista esimerkiksi koulutusten yhteydessä käytetyistä harjoitteluympäristöissä ei koettu hyödylliseksi. Tukea kaivattiin eniten siihen sitä mukaa, kun työtehtävätkin etenivät.

Ettei se niinku se määrätön harjoittelu josssain opetuskannassakaan välttämättä aja sitä tarkotusta. Että kyllä se työ sitten opettaa montaa. Ja kun muistaa vaan käydä kysymässä ilman kynnystä niin se on niinkun hyvä asia. (H3)

Koulutusten kannalta oleelliseksi nousi niiden aikataulutuksen suhteen se, että koulutuksen tulisi olla saatavilla työtehtävien kannalta oikealla hetkellä. Koulutus ennen tietynlaisten kalenterivuoteen sidottujen työtehtävien alkamista koettiin ehdottoman tarpeelliseksi. Vuosien saatossa haasteltavat olivat tottuneet saavansa kohdeorganisaatiossa kertaavaa koulutusta aina ennen kyseisiin työtehtäviin siirtymistä ja työkauden alkamista. Kertaavat koulutukset koettiin paitsi hyväksi muistin virkistykseksi, niiden nähtiin myös jaksottavan työvuotta työskentelyä helpottavalla tavalla. Koulutukset ikään kuin auttoivat siirtymään edelliseltä työkaudelta seuraavaan.

Et sellasta niin sanottu täsmäkoulutusta. Aineellista koulutusta ainakin jos-sain määrin joskus, ehkä jonkun just valvontakauden alla. Siihen asiaan aihealueeseen et tulis sopivaan aikaan, niinkö siihen liittyen siihen tulevaan (H1)

Kyllä joo, kyllä se pakko on ku aina sieltä saa sitä uutta, -- vaikka aika paljon niissä sitä kerrataan vaan. Taikka siis kurssitetaan vaan niitä muutoksia. -- Mutta kyllä ihan tarpeellisia on käydä kyllä. Kyllä sitä jotakin jää [muistiin] aina. --Mutta tota ooutoo olis alottaa, jos ei sitä kävisi. (H4)

Toinen koulutuksen aikataulutuksen kannalta oleellinen asia, joka haastatteluissa nousi esiin, oli koulutuksen ajankohdan sopiminen omaan kalenteriin ja työtilanteeseen. Koulutusten ajankohtien päällekkäisyys muiden aikataulutettujen työtehtävien, kuten asiakaspalvelu- tai puhelinpalveluvuorojen kanssa koettiin harmilliseksi. Haastateltavista osaaikaeläkkeellä olevat kertoivat joskus saapuvansa koulutuksen vuoksi myös vapaapäivältään töihin kouluttautumaan, jos kokivat koulutuksen olevan heidän työtehtävänsä kannalta erityisen tärkeää. Toiset haastateltavista taas kertoivat heitä harmittavan suuresti sen, ettei koulutusaikatauluissa ollut riittävästi vaihtoehtoja sopivan ajan löytämiseksi muiden kiireiden keskellä. Vaihtoehtoisia ajankohtia kouluttautumiselle kaivattiin siis enemmän.

Työnantajan tarjoamat kasvokkain tai videoiden välityksellä suoritettavat koulutukset koettiin haastateltavien keskuudessa tarpeelliseksi myös sen vuoksi, että niiden nähtiin mahdollistavan oikeanlainen koulutuksessa keskittyminen käsiteltävään asiaan. Kun he siirtyivät pois oman työpöydän äärestä, saivat haasteltavat omat ajatukset paremmin keskitettyä opiskeltavaan asiaan. Itsenäinen opiskelu ja kirjallisen materiaalin läpikäyminen

oma-aloitteisesti yksin työhuoneessa koettiin haasteelliseksi. Edelleen muiden työtehtävien suorittaminen tuntui näissä tilanteissa menevän uuden opiskelun edelle. Samaan aikaan varsinaisia koulutuksia ei kuitenkaan kaivattu sen hetkiseen tilanteeseen enää lisää. Haastatellut kokivat, että sen hetkinen tarjonta olisi riittävää, jos koulutuksiin vain pääsisi osallistumaan rauhassa.

Koska se että lykätään nippupaperia eteen että lue. Niin se lukeminen kyllä jää aikas huonolle sitten ittekseen. Kun olen jollakin kurssilla, niin tulee selattua ne paperit edes läpi. Tietysti ny [kurssin] toteutus joskus vähän on tuu, mutta sillailla tulee luettua ne matskut. (H4)

Ei todellakaan et kyl se sitä koulustakin vaatii, mut se että ku jotenki tätä niinkö on tehny nelkyt vuotta. -- Se on kuitenkin sitä perusasiaa joka sun on täs koulutuksen ja iän ja kaikkien myötä sä oot sen läpikäyny niin kyllähän sä sillä kaikilla yhdistettynä pystyt tätä työtä tekeen. Et eihän sun nyt tarvii koko ajan juosta jossain koulutuksessa. (H1)

Ei todellakaan, et kyl se sitä koulustakin vaatii. Mut se, että ku jotenki tätä niinkö on tehny nelkyt vuotta. -- Se on kuitenkin sitä perusasiaa, joka sun on täs koulutuksen ja iän ja kaikkien myötä. Sä oot sen läpikäyny. Niin kyllähän sä sillä kaikilla yhdistettynä pystyt tätä työtä tekeen. Et eihän sun nyt tarvii koko ajan juosta jossain koulutuksessa. (H1)

Monet pitivät lisäksi tärkeänä sitä, että saivat ylläpitää omaa osaamistaan keskittymällä ja erikoistumalla tietynlaisiin työtehtäviin. Osa haastateltavista otti mielellään vastaan muille eteen tulleita asiakastapauksia, jos he kokivat oman osaamisensa tapauksen ratkaisemiseen vaaditulla osa-alueella erittäin vahvaksi. Yksi haastelluista ilmaisi keräävänsä ikään kuin tarkoituksella työtovereiltaan tapauksia, jotka olivat muille vaikeita, mutta hänelle itselleen helppoja. Tämän hän koki keinoksi ylläpitää omaa osaamista, sillä oli aiemmin perehtynyt muita enemmän tietynlaisiin asiakastapauksiin. Myös muut haastateltavat tuntuivat olevan sitä mieltä, että tietynlaisten tehtävien keskittäminen enemmän määrätuille henkilöille oli positiivinen keino sekä ylläpitää henkilön osaamista tuolla osa-alueella että vahvistaa syvällisemmän ymmärryksen syntymistä. Osaamisen jakamista kuvattiin tapahtuvan työyhteisössä varsinkin epävirallista reittiä sekä suoraan kysyjältä vastaajalle että jo aiemmin mainitulla tavalla kahvipöydässä.

Joo ja mä oon aina sanonu että mitään tietoo ei saa pantata. Mä oon sitä mieltä, että jos sä tiedät jotain, niin sä annat sen ihan ilolla sit toisellekin. Että kyllä mä oon sitä sitten antanutkin. Oon yhdelle jos toiselle ollut tukena. Ja saa samaakin asiaa kysyä moneen kertaan. En koskaan halua niin kun pitää itelläni mitään tietoa. Mun mielestä sitä pitää jakaa. (H2)

Että muuten jäis tavallaan vähän sinne niinku hukkaan se oppi, jos ei sitä sitten niinku tekisi. -- Mutta sitä ei oo oikein virallistettu missään, että voiko niitä kellekkään niinku antaa. Mut aina niitä joku kysyy, että mulla olis tämänen, niin mä sanon, että anna mulle. Vähän silleen aina vaivihkaa. (H6)

Oman osaamisensa kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta haastellut näkivät koulutuksen rinnalla yhtä tärkeänä työyhteisön heille tarjoaman tuen ja sen muiden jäsenten osaamisen. Haastatellut itse olivat mielellään jakamassa omaa osaamistaan eteenpäin muille työkavereilleen. Osaamisen jakaminen ja muiden auttaminen nähtiin ikään kuin ylpeyden asiana. Haasteltavat olivat sitä mieltä, että heidän osaamisensa jäisi työyhteisössä hyödyntämättä, jos he eivät jakaisi tietoaan myös muille ja auttaisi toisiaan työtehtävissä suoriutumisessa. Haastatellut tuntuivat pitävän työtovereidensa osaamista suuressa arvossa ja kokivat myös itse saavansa muilta arvostusta pitkän työuransa ja laajan kokemuksensa ansiosta.

Vaikka haastatellut kokivat saavansa työyhteisöstä paljon tukea osaamisensa ylläpitämiselle ja kehittämiselle, eivät he kaikki nähneet esimiehen antaman tuen olevan tämän kanssa samalla tasolla. Kaikilla haastatelluilla oli tutkimuksen suorittamisen hetkellä sama esimies, joka oli vielä uusi tehtävässään. Haastatellut kokivat, ettei uudelle esimiehelle ollut vielä lyhyen virassaoloaikansa aikana ollut ehtinyt muodostua kokonaisvaltaista kuvaa heidän osaamisestaan sekä kohdeorganisaation menettelytavoista. Haastatellut vaikuttivat kuitenkin olevan tilanteen suhteen ymmärtäväisiä. Monet mainitsivat kyllä kokeneensa aiempien esimiehensä tukeneen heidän kehittymistään ja työskentelyään hyvin, mutta uusi esimies ei ollut kyennyt vastaamaan heidän tarpeeseensa täysin riittävällä tasolla.

4.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimushaastatteluissa käytiin läpi ikääntyvien kokemuksia neljän eri teeman kautta. Haastatteluissa kyseltiin ikääntyvien kokemuksia ikään liittyen yleensä, iän vaikutuksia

työn tekemiseen, ikääntyvien osaamisen sisällöstä sekä siitä, miten ikääntyvät kokivat oman osaamisensa kehittämisen. Tutkimuksen tässä kappaleessa kerrataan vielä yhteenvedona näihin haastatteluteemoihin liittyviä havaintoja.

Ensimmäinen haastattelun teemoista kohdistui iän kokemiseen. Ikääntyvät eivät kokeneet omaa ikäänsä juurikaan ongelmallisena tai erityisen huomionarvoisena asiana eikä iästä puhumista yleensä ei koettu ahdistavana. Työpaikan kontekstissa nousi esiin se, kuinka suuri osa työpaikan muista jäsenistä kuului myös ikääntymässä olevaan ikäryhmään, mikä oli haastateltavien mielestä mukana luomassa yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. Suuri vaikutus haastateltavien asenteessa omaan ikäänsä kohtaan tuntui lisäksi olevan muun yhteisön suhtautumisella heidän ikäänsä. Haastateltavat eivät olleet kokeneet joutuneensa ikäsyrjinnän kohteeksi työtovereidensa toimesta. Ikääntyvien asenne vaikutti positiiviselta myös työyhteisön muita ikäryhmiä kohtaan. Nuorempien työyhteisön jäsenten osaaminen ja läsnäolo nähtiin arvokkaana. Haastateltavat eivät pitäneet ikää merkittävässä asemassa joka päivässä kanssakäymisessä tai työtehtävien suorittamisessa eri ikäryhmien välillä.

Osa ikääntyvistä nosti iästä puhuessaan esille kotoa saamansa kasvatuksen ja sukupolven merkityksen. Sukupolvella ja kotikasvatuksella nähtiin olleen vaikutusta omaan asenteeseen työtä kohtaan. Omaa sukupolvea kuvattiin ahkerana sekä työtä pelkäämättömänä ja samaan aikaan uhrautuvaisten työnantajan vaatimusten edessä. Puheessa korostui edelleen toisten huomioiminen osana omien työvastuiden täyttämistä. Ikääntyvien kuvaama oman sukupolvensa uhrautuvaisuus nähtiin sekä hyvänä että huonona asiana. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän työnantajansa oli liiaksi tottunut siihen, että kaikkiin vaatimuksiin oli aina suostuttu ja tähän olisi tulossa muutos nuorempien sukupolvien astuessa työelämään.

Toinen haastattelun teemoista oli iän vaikutuksista työhön ja elämään yleensä. Ikääntyviä pyydettiin kertomaan, mihin asioihin ikääntyminen on heidän mielestään vaikuttanut ja miten. Iällä nähtiin olleen sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Negatiivisiin vaikutuksiin luettiin mukaan sekä henkisessä että fyysisessä jaksamisessa tapahtuneet muutokset. Ikääntyvät kertoivat väsymistä tapahtuvan sekä työpäivän aikana että työtehtävistä toiseen siirryttäessä. Myös työtehtävistä palautuminen nostettiin esiin negatiivisena, sillä sen koettiin vievän pidemmän ajan kuin nuorempana.

Ikääntyvät vertasivat omaa jaksamistaan myös muiden samanikäisten työyhteisön jäsenten jaksamiseen sekä siihen, millaisia odotuksia heihin koettiin kohdistuvan työyhteisön suunnalta. Jaksamisessa ja palautumisessa oli ikääntyvien välillä eroja, sillä kaikki eivät kokeneet jaksamisensa huonontuneen merkittävästi. Työstä palautumisen yhteydessä mainittiin kuitenkin se, kuinka työn tekeminen tuntui parhaalta silloin, kun sai keskittyä yhteen työtehtävään kerrallaan mahdollisimman pitkään. Tähän voidaan liittää myös ikääntyvien esiin nostama keskittymiskyvyn heikkeneminen niissä tilanteissa, kun työ jostain syystä keskeytyi jatkuvasti. Haastateltavat kertoivat myös keinoista, joilla he pyrkivät parantamaan omaa työssä jaksamistaan ja työkykyään. Varsinkin liikunnallisten harrastusten nähtiin parantavan jaksamista työssä. Jaksamisen lisäksi muut terveyteen liittyvät ongelmat eivät nousseet esiin haastatteluissa.

Vaikka ikääntyvät mainitsivat jatkuvat muutokset työtehtävissä ja kohdeorganisaatiossa väsymystä lisäävänä tekijänä, ei varsinaista muutoksenvastaisuutta ollut havaittavissa. Muutokset nähtiin tarpeellisina ja niissä haluttiin pysyä mukana. Oma pitkä työhistoria organisaatiossa nähtiin positiivisena asiana antamassa ymmärrystä siitä, miten nykyhetkeen on päästy. Osa ikääntyvistä kaipasi työhönsä jonkinlaista helpotusta tai kevennystä ikänsä perusteella. Työnantaja ei heidän mielestään huomionnut iän tuomia rajoitteita tarpeeksi hyvin, vaikka joustamiselle olisi tarjolla mahdollisuuksia. Toisaalta osa ikääntyvistä oli sitä mieltä, etteivät he halunneet ikänsä perusteella erityiskohtelua työpaikallaan. Ikääntyvien toiveissa oli siis tämän suhteen eroja.

Iän tuomina positiivisina vaikutuksina ikääntyvät kuvasivat odotetusti varmuuden lisääntymisen ja kertyneen kokemuksen. Kokemuksesta nähtiin olevan hyötyä kaikissa työtehtävissä. Myös keskittyminen työn kannalta oleelliseen tekemiseen oli heidän mielestään parantunut. Asiakaspalvelutyössä iän koettiin tuovan luottamusta omiin taitoihin sekä asiakkaan että ikääntyvän itsensä puolelta. Muuhun elämään liittyvinä positiivisina asioina mainittiin tyytyväisyys omaan elämään ja parantunut itsetuntemus.

Varsinaiseen osaamisensa sisältöön eli haastattelun kolmanteen teemaan liittyen kaikki haastateltavat kokivat työtehtävänsä vaativan laaja-alaista kokonaisuuksien hallintaa. Myös tiedon soveltaminen ja tietynlainen itsenäinen ongelmanratkaisukyky nousivat osaamisen keskiöön. Tietotekniseen osaamiseensa ikääntyvät vaikuttivat tyytyväisiltä ja kokivat osaamisensa riittävän työtehtävien suorittamiseen. Tietokoneen käyttämistä ei

koettu erityisen miellyttävä, mutta se nähtiin työn kannalta välttämättömänä työvälineenä. Tietoteknisessä osaamisessa oli ikääntyvien välillä havaittavissa jonkin verran eroja. Oma tietoteknistä osaamistaan arvioidessaan ikääntyvät vertasivat taitojaan muihin kollegoihinsa ja kääntyivät heidän puoleensa apua tarvitessaan.

Kokonaisuuksien hallinnassa ikääntyvät kuvasivat osaamisensa heikentyneen työnkuvan jatkuvan laajenemisen vuoksi. He kokivat lisääntyneet työtehtävät itselleen osittain liian haasteellisiksi. Edes kokemuksen ja iän tuoman rutiinin ei koettu auttavan vaikeimpien työtehtävien suorittamisessa. Yhtenä syynä tähän mainittiin se, etteivät ikääntyneet kokeneet heillä olevan perustason koulutuksen riittävän erikoisempien asiakastapausten ratkaisuun. Asiakaspalvelutehtävien kannalta tärkeänä nähtiin tiedon soveltamiseen ja etsimiseen liittyvät taidot. Tiedonhaku ja tietojen jatkuva ylläpitäminen koettiin kuitenkin haasteelliseksi. Erityisesti tietolähteiden lisääntyminen ja tiedon jakaantumiseen moneen eri paikkaan aiheutti vaikeuksia haastatelluille. Lisäksi osaamisen kannalta oleellisen tiedon määrän koettiin lisääntyneen merkittävästi laajentuneista työtehtävistä johtuen, mikä edelleen ikääntyvien mielestä vaikeutti kokonaisuuden hallintaa.

Osaamisensa kehittämiseen liittyen ikääntyvät kokivat oman oppimiskykynsä edelleen hyväksi. Uusien asioiden oppimisen nähtiin edelleen olevan mahdollista, vaikkakin haastavampaa ja hitaampaa. Pitkän kokemuspohjan ei koettu haittaavan uuden oppimista vaan uudet asiat nähtiin ennemminkin vanhan osaamisen muokkaamisena. Osaamisen ylläpitäminen nähtiin ikääntyvien näkökulmasta lisäksi kiinteäksi osaksi omaa työnkuvaa ja siitä kannettiin huolta ja vastuuta.

Haastattelun neljäntenä ja viimeisenä teemana käsiteltiin ikääntyvien kokemuksia heidän osaamisensa kehittämisestä. Ikääntyvien kertoman mukaan kohdeorganisaation tarjoamat keinot osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi nähtiin hyvinä. Ikääntyvät eivät kokeneet, että heille olisi työnantajan toimesta asetettu ikään liittyviä esteitä esimerkiksi koulutukseen osallistumiselle. Koulutusmahdollisuuksia tarjottiin tasapuolisesti kaikille. Eniten koulutukseen osallistumiseen vaikuttivat ikääntyvien oma halukkuus ja työajan riittämiseen liittyvät ongelmat. Ikääntyvät kokivat, etteivät he työnkuvan jatkuvan laajentumisen lisäksi halunneet enää laajentaa osaamistaan muulla tavalla. Lisäksi jäljellä olevien työvuosien vähyys lisäsi haluttomuutta lähteä opettelemaan kokonaan uusia työtehtäviä.

Toinen ajankäyttöön liittyvä este osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi oli ikääntyvien kuvauksen mukaan jatkuva kiire verrattuna uuden opetteluun menevään aikaan. Työtehtävien suorittaminen riittävän hyvällä tasolla koettiin tärkeäksi, mutta sen ylittäviin vaatimuksiin ei oltu halukkaita tarttumaan. Ikääntyvät kertoivat osaamisensa kehittämisen olevan ensimmäinen asia, josta he pyrkivät karsimaan muiden työtehtävien tieltä. Tämä kosketi varsinkin itsenäistä omalla työpisteellä tapahtuvaa uuden opiskelua. Myös varsinaiseen aikataulutettuun koulutukseen osallistuminen koettiin ajoittain hankalaksi, sillä koulutusajankohtien sovittaminen yhteen muiden kelloon sidottujen työtehtävien kanssa ei aina onnistunut.

Vaikka ikääntyvät eivät osoittaneet suurta kiinnostusta kokonaan uusien työtehtävien opetteluun, oli heidän halukkuutensa heidän nykyiseen työhönsä liittyvään koulutukseen korkealla. Ikääntyvät kokivat työnantajan järjestämät koulutuksen työn tekemisen kannalta välttämättömiksi. Koulutuksia pidettiin sisällöllisesti hyvinä, mutta niihin kaivattiin toisinaan enemmän käytännön läheistä näkökulmaa ja keskittymistä vain yhteen asiakokonaisuuteen kerrallaan. Muita koulutusten tuomina hyvinä puolina mainittiin niiden jaksottavan työvuotta ja auttavan siirtymään työntekokaudelta toiselle. Ikääntyvät pitivät erittäin tärkeänä, että oikeanlaista koulutusta tulisi tarjota työtehtävien kannalta oikeaan aikaan, jotta he pääsevät heti soveltamaan koulutuksessa esiteltyjä asioita työssään. Lisäksi toivottiin lisää vaihtoehtoisia koulutusajankohtia, jotta aikataulujen yhteensovittamisesta tulisi helpompaa.

Varsinaisen virallisen työnantajan tarjoaman koulutuksen ja itsenäisen opettelun lisäksi ikääntyvät näkivät osaamisensa ylläpitämisen ja parantamisen kannalta hyvänä ajatuksena, että vaikeita asiakastapauksia käytäisiin läpi työyhteisössä yhteisesti myös myöhemmin ajankohtina. Vaikka ikääntyvät tuntuivat hyödyntävän kollegoidensa osaamista epävirallisia reittejä ja myös tarjoavan omaa apuaan sitä tarvitseville, toivoivat he tähän mahdollisuutta myös työnantajan tarjoamana. Ikääntyvät näkivät oman osaamisensa jakamisen työyhteisön näkökulmasta tärkeänä. Monilla heistä oli mielestään sellaista työkokemuksen tuomaa erityisosaamista, jota he haluaisivat päästä hyödyntämään enemmän työtehtävissään työtehtäviä keskittämällä. Kaiken kaikkiaan oman osaamisen jakamiseen työyhteisössä haluttiin panostaa ja muiden auttamisen arvot tuntuivat korostuvan tiedon jakamisen yhteydessä.

5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ikääntyvän työntekijän osaamisen johtamiseen ja ikääntymiseen liittyviä tekijöitä ikääntyvän työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisen viitekehys antaman rajauksen mukaan kerättiin empiirinen haastatteluai-neisto, josta keskityttiin ikääntyvien työntekijöiden kokemuksiin ja kuvaukseen ikääntymisestään ja sen vaikutuksista työhön sekä osaamisestaan ja sen kehittamisestä. Teoreettinen viitekehys koostui kahdesta yhtyeensitoutuvasta kokonaisuudesta, joista toinen kä-sitteli ikääntyvän kokemusta iästään sekä iän tuomia vaikutuksia työhön ja työelämään. Toinen kokonaisuuksista käsitteli puolestaan ikääntyvän työntekijän osaamisen johtami-seen ja kehittämiseen liittyvää teemoja.

Tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten ikääntyvät työntekijät kokevat ikääntymisensä ja sen vaikutukset työhön?
2. Miten ikääntyvät työntekijät kokevat oman osaamisensa ja sen kehittämisen kei-not?

Tutkimuksen keskustelu ja johtopäätökset -osiossa pyritään vetämään yhteen sekä aikai-semmassa tutkimuksessa että tämän tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja ikääntyvien työntekijöiden osaamisen johtamiseen liittyen. Lisäksi tarkoitus on tuoda esiin tutkimus-tulosten käytännön soveltamiseen liittyä ehdotuksia kohdeorganisaatiossa. Lopuksi esite-tään myös jatkotutkimusehdotuksia, joihin syventymällä ikääntyvien osaamisen kehittä-misen teemaan voidaan löytää edelleen uusia näkökulmia.

5.1 Iän kokeminen ja ikääntyvät työelämässä

Ikää voidaan Ilmarisen ym. (2003) mukaan tutkia joko yksilöiden tai sukupolvien näkö-kulmasta ja näiden erottaminen toisistaan voi olla hankalaa. Tässä tutkimuksessa ikää pyrittiin tarkastelemaan haastateltavien henkilökohtaisten kokemusten pohjalta ja se näh-tiin subjektiivisena kokemuksena, johon omalta osaltaan vaikuttavat sekä henkilön elä-mänvaihe ja odotukset, sosiaalinen ympäristö ja sukupolvi. Tutkimuksen haastateltavat nostivat itse oma-aloitteisesti esiin sukupolven ja sosiaalisen ympäristön merkityksen omassa suhtautumisessaan ikäänsä. Haastatellut korostivat iästä puhuessaan lisäksi tyy-

tyväisyyttä omaan elettyyn elämäänsä, jonka voidaan ajatella kuvastavan heidän sen hetkistä elämänvaihettaan, jossa omaa elämänhistoriaa alkaa olla jo takana. Iän kokemuksen voidaan siis todeta muodostuvan subjektiivisten kokemusten kautta.

Haastateltavien antamat kuvaukset omasta iästään ja kokemuksistaan ikään liittyen kulkevat samaa linjaa aiemman tutkimuksen (Desmette & Gaillard, 2008, Julkunen & Pärnänen, 2005, Ilmarinen ym., 2003, Rioux & Mokoukolo, 2013) kanssa, jonka mukaan henkilön kronologinen ikä ei välttämättä vastaa hänen koettua subjektiivista ikäänsä. Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa olonsa työpaikallaan kohdeorganisaatiossa edelleen nuoriksi, tai eivät ainakaan ikääntyneiksi. Jopa silloin, kun peilikuva saattoi haastateltavan mukaan kertoa toista, oli subjektiivinen kokemus omasta iästä nuorempi kuin todellinen ikä. Tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta siitä, että ikääntyvien kokemus iästä ei aina suoraan vastaa heidän kronologista ikävuosiin perustuvaa ikäänsä.

Myös aiemmassa tutkimuksessa havaittu sosiaalisen ympäristön vaikutus siis näkyi haastateltavien antamissa vastauksissa. Työpaikan ulkopuolella iän kokemuksen koettiin olevan jollain tapaa erilainen kuin työpaikalla. Työpaikalla saatettiin kuulua ”nuorisoon”, vaikka muussa elämässä kokemus omasta iästä oli lähempänä henkilön todellista kronologista ikää. Tätä tukee Rioux & Mokoukolon (2013) tutkimus, jonka mukaan työyhteisön sosiaalinen ympäristö vaikuttaa siihen, miten henkilö kokee oman ikänsä. Kohdeorganisaation ikärakenteesta johtuen kuuluu suurin osa sen työntekijöistä samaan yli 45-vuotiaiden ikäryhmään. Koska kaikki muutkin kollegat ovat saman ikäisiä, ei iän perusteella tapahtuvaa sosiaalista luokittelua esiintynyt kovinkaan voimakkaasti. Samanikäisyys on myös ollut mukana vahvistamassa työyhteisön yhteishenkeä, kun työyhteisön jäsenet ovat käyneet oman elämänsä suuria päätöksiä ja muutoksia läpi samanaikaisesti.

Positiiviseen iän kokemukseen vaikuttaa Desmette & Gaillard (2002) ja Rioux & Mokoukolon (2013) mukaan lisäksi se, millaiset suhteet työyhteisön nuorempien ja vanhempien jäsenten välillä vallitsee ja kokevatko ikääntyvät olevansa työpaikallaan arvostettuja iästään huolimatta ja osittain joka sen ansiosta. Haastatteluihin osallistuneiden ikääntyvien työntekijöiden kuvaama suhtautuminen nuorempiin voitiin nähdä positiivisena. Nuorempien osaamista myös arvostettiin, vaikka se nähtiinkin erilaisena omaan osaamiseen verrattuna. Ikääntyvät kokivat saavansa arvostusta sekä samanikäisiltä että

nuoremmilta kollegoiltaan, mikä näkyi halukkuutena jakaa omaa osaamistaan työyhteisössä. Esimerkiksi kesätyöntekijöiden nähtiin tuovan tervetulleet tuulahduksen muuten niin samanikäiseen työyhteisöön. Työpaikalla vallitseva positiivinen suhtautuminen eri ikäisyyteen näyttäisi siis vahvistavan ikääntyvien positiivista ikäkokemusta.

Haastateltavien antamaa kuvausta omasta sukupolvestaan ahkerina ja uhrautuvaisina työntekijöinä puolestaan vahvistaa aikaisempaa tutkimusta, jonka mukaan ikääntyvät työntekijät korostavat säilymisen ja toisten huomioimisen arvoja. Tämän tutkimuksen haastateltavien keskuudessa työnantajan ja työyhteisön tarpeet laitettiin ikääntyvien omien toiveiden edelle. Haastateltavien antama kuvaus poikkeaa teoreettisessa viitekehyksessä esitellystä Bell & Nazin (2007, 57) kuvauksesta, jonka mukaan 50-60 vuotiaiden ikäryhmään kuuluvat olisivat nimenomaan ”minä-sukupolvea”, joka arvostaa ennen kaikkea henkilökohtaista kasvua ja yksilöllisyyttä. Ainakin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa haastateltavat tuntuivat antavan enemmän painoa arvoa yhteisölle ja yhteisille tavoitteille kuin omalle kehitykselleen ja omille henkilökohtaisille tavoitteilleen. Bell & Nazin (2007, 57) tutkimustulokset saivat kuitenkin myös tukea siltä osin, että haastateltavat tuntuivat kyllä pitävän koulutusta suuressa arvostuksessa. Korkea koulutuksen taso tosin liitettiin nuorempiin kollegoihin, ei omiin samanikäisiin työtovereihin.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto näyttäisi siis vahvasti tukevan käsitystä, jonka mukaan henkilön subjektiivinen kokemus iästä muokkautuu hänen sosiaalisen ympäristönsä mukaan. Kohdeorganisaatiossa vallitsee ikääntyviä ja eri-ikäisyyttä arvostava ilmapiiri, jota edellytetään onnistuneessa ikäjohtamisessa. Tämä positiivinen sosiaalinen ympäristö antaisi siis kohdeorganisaatiolle hyviä mahdollisuuksia toteuttaa ikäjohtamista entistä tehokkaammin.

Sekä tutkimuksen teoreettisessa että empiirisessä osuudessa nousi esiin ikääntymisen mukanaan tuomia positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työhön. Aiemman tutkimuksen mukaan iälle annettavia myönteisiä merkityksiä ovat esimerkiksi elämäkokemus, rutiini ja vakiintuminen, mutta toisaalta ikääntymiseen liitetään lisääntyvän sairastelun ohella vähenevä energia ja työmotivaation laskeminen (Julkunen & Pärnänen, 2005, 132-133). Myös tämän tutkimuksen aineistossa iän vaikutukset huomattiin etenkin sekä henkisessä että fyysisessä jaksamisessa. Jaksamisen huononemisen todettiin näkyvän sekä väsymisenä työpäivän aikana että työtehtävistä toiseen siirryttäessä. Iän tuomina positiivisina vaikutuksina mainittiin työtehtävien kannalta ennen kaikkea varmuuden lisääntyminen ja

kokemus. Haastateltavien kertoman mukaan ikä- ja työvuosien aikana kertyneen kokemuksen ansiosta osaa työssään keskittyä paremmin olennaiseen ja jättää vähemmän tärkeät seikat vähemmälle huomiolle. Kaiken kaikkiaan myös tässä tutkimuksessa esiin nousseita iän tuomat positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia tukee suurelta osin Julkunen & Pärnäs (2005) aiempi tutkimus, jossa ikääntyvää kuvattiin näiden ominaisuuksiensa vuoksi kaksijakoiseksi olennoksi.

Työtehtävissä jaksamistaan ikääntyvät vertasivat siihen, miten muut työkaverit näyttivät samoissa tehtävissä jaksavan. Kohdeorganisaation ikääntyvät arvioivat oman jaksamisensa kohtuulliseksi muihin työyhteisön jäseniin verrattuna. Tämä kuvaa Ilmarisen (2003, 70) mukaan haastateltujen koettua työkykyä. Työkyvyn kokemus voi vaikuttaa yksilön suoriutumiseen työtehtävistään jopa useiden vuosien ajan ja sen kokeminen alkaa yleensä muuttua 45–55 vuoden iässä. Kohtuulliseksi tai hyväksi koettu työkyky ennustaa tähän tutkimukseen osallistuneiden ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn säilymistä hyvänä työuran loppuun asti. Työkykyä pyrittiin lisäksi aktiivisesti ylläpitämään terveellisillä elämäntavoilla ja liikunnalla, joka kuvaa ikääntyvien halukkuutta jaksaa työssään mahdollisimman hyvin.

Vaikka iäkkäisiin työntekijöihin liitetään ainakin ennakkokäsitysten tasolla lisääntynyt sairastelu ja työpoissaolot (mm. Libby, 2002), tässä tutkimuksessa kerätty aineisto ei kuitenkaan tue tätä näkemystä. Sairastelu nousi haastatteluissa esiin vain muuhun elämäntilaan vaikuttavana tekijänä, ei juurikaan työkyvystä puhuttaessa. Haastatellut eivät myöskään maininneet sairastelun lisääntyneen iän myötä vaan työkyvyn koettiin heikentyneen erityisesti yleiseen jaksamiseen ja työtehtävien muuttumiseen liittyvistä syistä. Osa-aikaeläkeläiset kuitenkin kokivat työssä jaksamisensa parantuneen lisääntyneen vapaa-ajan ansiosta. Osa-aikaeläkkeelle siirtymisellä oli heidän jaksamiseensa liittyen ollut positiivisia vaikutuksia, joskin se hankaloitti jollain osin työssä tapahtuvissa muutoksissa mukana pysymistä. Koska haastateltavat eivät puhuneet lisääntyneestä sairastelusta työkykyynsä vaikuttavana tekijänä, voidaan todeta, että nuorempien ja vanhojen työntekijöiden välillä ei myöskään tämän tutkimuksen mukaan ole kovin suuria eroja siinä, kuinka he kokevat esimerkiksi erilaisten kroonisten sairauksien vaikuttavan omaan työkykyynsä (vrt. Ilmarinen, 2003, 47).

Myöskään stereotyyppistä näkemystä, jonka mukaan ikääntyneiden muutosvastarintaa pidetään erittäin voimakkaana (Chiu ym., 2001) ei voida tämän tutkimuksen perusteella

tukea, koska iäkkäät tuntuivat ennemminkin hyväksyvän muutoksien tarpeellisuuden kuin vastustavan niitä. Jatkuva muutos nähtiin kuitenkin yhtä väsymystä aiheuttava tekijänä työssä varsinkin, jos muutokseen sopeutumiselle ei ikääntyvän mielestä annettu tarpeeksi aikaa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin ennemminkin tukevat ajatusta vanhemmista työntekijöistä ikään kuin organisaation muistina ja muutoksen ymmärtäjinä ja edistäjinä (Libby, 2002, 261) eivätkä sen esteenä.

Ikääntymiseen liittyvät negatiiviset ajatukset saattavat lisätä ikääntyvän halukkuutta siirtyä ennen aikaiselle eläkkeelle (Desmette & Gaillard, 2008, 170). Tässä tutkimuksessa halukkuutta siirtyä ennen aikaiselle eläkkeelle aiheuttivat enemmän työn ylivoimaisiksi koetut muuttuneet vaatimukset kuin ikääntymiseen liittyvät odotukset. Haastatellut kokivat, ettei heidän työnantajansa huomionnut heidän ikäänsä tarpeeksi työn tekemiselle kohdistettuja vaatimuksia esittäessään. Osa-aikaeläkkeelle siirtyneet kuvasivat työssä jaksamisensa parantuneen lisääntyneen vapaa-ajan ansiosta, mutta kokivat edelleen painetta suoriutumisestaan työajalla. Haastatellut kaipasivat siis työssään mukautumista, jolla Ilmarinen (2003, 127) tarkoittaa ihmisen vaihtamista uransa loppuvaiheessa ja iän myötä sellaisiin työtehtäviin, joissa iän kertyessä heikkenevät ominaisuudet eivät vaikuta työsuoritukseen. Työtehtäviin annettu helpotus saattaisi vaikuttaa positiivisesti ikääntyvän koettuun työkykyyn, joka puolestaan parantaa täyspäiväisessä työssä selviytymistä eläkekään asti ilman osa-aikaeläkkeelle jäämistä.

Ikäsyrjinnän vaikutuksia ikääntyvän työskentelyyn on tutkittu aiemmin kuvaamalla ikääntyvän erilaisia strategioita suhtautua muuhun työyhteisöön, jos hän kokee joutuneensa ikäsyrjinnän uhriksi (Grima, 2011). Koska tässä tutkimuksessa haastatellut ikääntyvät työntekijät eivät kertomansa mukaan kokeneet ikään perustuvaa syrjintää työpaikalla, ei tutkimustuloksissa voida ottaa kantaa ikäsyrjinnän vaikutuksiin ikääntyvän työssä. Ikääntyvillä työntekijöillä ei näyttänyt kohdeorganisaatioissa muodostuneen ikäsyrjinnästä johtuvaa negatiivista identiteettiä omaan osaamiseensa ja taitoihinsa liittyen.

Iäkkäisiin liitetty korkeampi lojaalius työnantajaansa kohtaan ja tasainen urapolku (Libby 2002, 269-270) oli havaittavissa myös tässä tutkimuksessa. Kaikki haastatelluista olivat tehneet pitkän, useita kymmeniä vuosia kestäneen uran saman työnantajan palveluksessa. Haastatellut eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtamista, koska eivät kokeneet sitä ural-

laan enää sen loppuvaiheessa edes vaihtoehtona. Haastatellut olivat myös innokkaana jakamassa omaa osaamistaan nykyisessä työyhteisössä ja halusivat pysyä sen aktiivisina jäseninä työvuosiensa loppuun saakka. Ikääntyviin liitetty korkea lojaalius työnantajansa kohtaa näyttäisi siis saavan vahvistuksen myös tässä tutkimuksessa.

5.2 Ikääntyvien osaamisen sisällöt ja niiden kehittäminen

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esiin Paloniemen (2004) viisi osa-alueita toimistotyöntekijöiden osaamisesta. Näitä sisältöjä olivat 1. Tietotekninen osaaminen, 2. Kokonaisuuksien hallinta, 3. Sisältöosaaminen, 4. Asiakaspalvelu-osaaminen sekä 5. Toimialan seuraaminen ja jatkuva kehitys. Koska myös kohdeorganisaatiossa työskennellään toimistoympäristössä, voidaan työntekijöiden osaamisesta löytää yhteneväisyyksiä Paloniemen (2004) tutkimuksen löydösten kanssa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiosta löytyvä osaaminen ei kuitenkaan vastaa Paloniemen osa-alueita kaikilta osin.

Yhtenä osaamisen osa-alueena nousi myös tämän tutkimuksen haastateltavien kohdalla tietotekninen osaaminen. Paloniemen (2004) mukaan tietoteknisessä osaamisessa painottuu toimistotyöntekijöiden kohdalla etenkin erilaisten tietokonesovellusten eli käytössä olevien työvälineiden hallinta. Tietotekninen osaaminen ei kuitenkaan ollut tässä tutkimuksessa haastateltujen eniten mainittu osaamisen sisältö vaan eniten mainintoja ja painoarvoa saivat kokonaisuuksien hallinta ja sisältöosaaminen. Ikääntyvät työntekijät kokivat tietokoneen lähinnä yhtenä työvälineenä, joka oli heillä mielestään hallussa riittävän hyvin työtehtävien suorittamiseksi. Vaikka tietokoneen kanssa koettiin välillä epävarmuutta ja ongelmallisia tilanteita, oli niihin saatavilla vertaistukea ja apua muilta samaa työtä tekeviltä kollegoilta. Tietotekniikan kanssa haastavimmaksi koettiin uusien taitojen itsenäinen opettelu, ei niinkään jokapäiväinen käyttö.

Haastateltavat vertasivat omia tietoteknisiä taitojaan sekä muihin saman ikäisiin työkaverihinsa että nuorempiin kollegoihin. Nuorempien kollegoiden tietoteknistä osaamista pidetään omaa osaamista parempana ja sitä ihaillaan. Vaikka tietoteknisessä osaamisessa tuntui haastateltavien kohdalla olevan jonkin verran eroja, kertoivat he kaikki hallitsevansa tietokoneen käytön ainakin perustasolla. Tietotekniseen osaamiseen ei haastateltavien keskuudessa kaivattu lisää koulutusta, sillä he kokivat osaamisensa olevan riittävää työtehtäviä suoritettaessa. Iäkkäät eivät aikaisemman tutkimusten mukaan ole huonompia

tai hitaampia oppimaan uuden teknologian käyttämistä. Ammateissa, joissa vaaditaan paljon uusien tietojärjestelmien ja tietotekniikan sekä uuden sisällön oppimista, on myös henkilöstönjohtamisen näkökulmasta painotettu, että ikääntyneet oppivat samalla tavalla kuin nuoret, mutta vaativat uuden opettelulle enemmän aikaa (Julkunen & Pärnänen, 2005, 140.) Tässä tutkimuksessa ikääntyvät eivät kokeneet tietokoneen käytön aiheuttavan heille hankaluuksia työtehtäviensä suorittamisessa.

Myös kokonaisuuksien hallinta ja sisältöosaaminen erosivat sisällöltään jonkin verran verrattuna Palonimen (2004) teoriaan. Paloniemen mukaan kokonaisuuksien hallinnassa korostuvat vastuullinen työkokonaisuuksien loppuun vieminen ja sen ymmärtäminen, miten yksi oman työn osa-alue vaikuttaa toiseen. Sisältöosaaminen on puolestaan suoraa tiedollista osaamista, johon voidaan liittää käsitys osaamisesta taitona etsiä tietoa sekä hyödyntää tätä tietoa omassa työssä. (Paloniemi, 2004, 61-63.) Tässä tutkimuksessa kokonaisuuksien hallinta linkittyy vahvasti sisältöosaamiseen, sillä kaikki haastateltavat kokivat työtehtävänsä vaativan ennen kaikkea laaja-alaista asiakokonaisuuksien hallintaa ja tiedon soveltamista käytäntöön. Myös tiedon etsimisen tärkeydestä puhuttiin. Samaan aikaan työn koettiin vaativan tietynlaista itsenäistä ongelmanratkaisukykyä.

Tämän lisäksi kohdeorganisaatiossa asiakaspalveluosaaminen nousi enemmän asiakaspalvelua tekevien haastateltavien kohdalla isoon rooliin. Sen kuinka hyvin työn muuta sisältöä hallittiin, voitiin nähdä olevan suoraan kytköksissä asiakaspalveluosaamiseen. Asiakkaan kanssa tehtävästä yhteistyöstä myös koettiin työssä eniten onnistumisen kokemuksia, jos ikääntyvällä oli tunne tilanteen hallinnasta. Toimialan seuraamisen ja jatkuvan kehityksen voidaan katsoa ilmenevän ikääntyvien keskuudessa etenkin halukkuutena oman osaamisen jatkuvaan ylläpitämiseen ja sopeutumisena omaan työhön liittyviin muutoksiin.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa tuetaan oppimista, arvostetaan osaamista ja luodaan olosuhteita, joissa osaamisesta tehdään yhteinen voimavara (Tamminen, 2003, 25.) Toisaalta ikääntyville tarjotut kehittämismahdollisuudet eivät usein ole riittäviä eikä saavutetun kehittymisen seurauksena avaudu riittävästi tilaisuuksia soveltaa uusia opittuja asioita (Moilanen, 2003, 27.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ikääntyvät kokivat omat mahdollisuutensa koulutukseen osallistumiselle hyviksi ja heillä oli myös positiivinen näkemys

omasta kyvystään sisäistää ja oppia uutta. Ikääntyvät eivät kokeneet, että heille asetettaisiin ikäänsä perustuen työnantajan puolelta esteitä osallistua koulutukseen. Lisäksi he kokivat, että tarjotut koulutuksen olivat sisällöltään siinä mielessä hyviä, että ne tukivat työtehtävien suorittamista.

Osaamisen johtamiseen liittyviksi haasteiksi ikäsensitiivisestä näkökulmasta on aikaisemmassa tutkimuksessa nostettu koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen, koulutusmenetelmien ja -ympäristön sovittaminen ikääntyvän henkilöstön tarpeisiin ja oppimiskykyihin sekä ikääntyvien työntekijöiden esimiesten kouluttaminen (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Henkilöstöllä oli kohdeorganisaatiossa käytössä erilaisia keinoja oman osaamisensa laajentamiselle ja ylläpitämiselle. Heille oli tarjolla sekä itsenäisesti opiskeltavaa luettavaa materiaalia että työnantajan järjestämiä videoiden välityksellä tai kasvotusten tapahtuvia koulutuksia. Lisäksi oppimista tapahtui työssä oppimisen kautta ja työyhteisössä jakamisen kautta.

Henkilöstön oletetaan usein itse löytävän itselleen sopivat oppimisen keinot tarjottujen vaihtoehtojen joukosta (Moilanen, 2003, 25). Kohdeorganisaation henkilöstö vaikutti käyttävän työnantajan tarjoamia kehittymisen mahdollisuuksia monipuolisesti omien mahdollisuuksiensa mukaan. Paljon painoarvoa saivat virallisten kanavien lisäksi epävirallisemmat oppimisen keinot, kuten tiedon jakaminen kollegoiden kesken työyhteisössä. Työyhteisön sisäinen osaaminen tuntui olevan tärkeä ja käytetty tieto lähde oman osaamisen tukemisessa. Kaiken kaikkiaan osaamisen kehittämiseksi tarjotut vaihtoehdot nähtiin ikääntyvien keskuudessa hyvinä.

Usein ikääntyneille tarjotaan työpaikoillaan selvästi huonompia mahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen sekä organisaatiossa etenemiseen kuin nuoremmille työntekijöille (Chiu, Chan, Snape & Redman, 2001, Grima 2011). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ikääntyvät eivät kokeneet, että heille olisi työnantajan toimesta asetettu ikään liittyviä esteitä osaamisensa kehittämiseksi. Jos osaamisen ylläpitämiseen ei tarjota ikääntyville sopivia mahdollisuuksia, johtaa tämä ajan myötä heidän kykyjensä vanhenemiseen (Lazazzara & Bombelli, 2011, 813). Kohdeorganisaatiossa ikääntyvien osaamiseen halettiin kuitenkin panostaa tarjoamalla samoja mahdollisuuksia esimerkiksi koulutuksiin osallistumiselle kuin kaikille muillekin ikäryhmille. Ikääntyvien puheesta korostui lisäksi heidän oma aktiivisuutensa ja halukkuutensa ylläpitää osaamistaan työtehtävien vaati-

malla tasolla. Tämä poikkeaa huomattavasti organisaatioiden johtajilla tutkimusten mukaan olevasta käsityksestä, että ikääntyvät työntekijät eivät kokisi tarvitsevansa lisää koulutusta työssään (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, 64–65). Haastateltujen ikääntyvien joukossa ei ollut havaittavissa Marques (2007, 33-34) mukaista liikaa itsevarmuutta tai epäonnistumisen pelkoa esteinä heidän oppimiselleen.

Tässä tutkimuksessa mukana olleet ikääntyvät ilmaisivat useaan otteeseen halukkuutensa osallistua työnantajan tarjoamaan koulutukseen, jonka he kokivat olevan heille hyödyksi työtehtävissään. Kaikki haasteltavista olivat halukkaita ottamaan vastaan työnantajan tarjoamaa koulutusta. Tutkimuksen tulosten voidaan siis katsoa tukevan Wiitakorven (2006, 187) tutkimusta, jonka mukaan ikääntyvien halu uuden oppimiselle on edelleen vahva eikä ikääntymistä voida pitää ratkaisevana tekijänä oppimismotivaation vähenemiselle. Suurimpana haasteena ikääntyvien kohdalla voitiin tässä tutkimuksessa nähdä osaamisen kehittämisen yhdistämisen muihin työtehtäviin. Ikääntyvät kokivat, ettei osaamisen kehittämiseksi jäänyt muiden töiden rinnalla tarpeeksi aikaa.

Ikääntyvien koulutukseen osallistumisaktiivisuutta on aiemmassa tutkimuksessa selitetty sekä työnantajälähtöisillä että työntekijän omaan motivaatioon liittyvillä tekijöillä. Ylivoimaisesti yleisimmiksi syiksi koulutuksen väliin jättämiselle mainittiin Ilmarisen (2006) mukaan kiinnostuksen puutteen sijaan työpaikan muut kiireet, sopivan koulutustarjonnan puute ja vaikeus päästä osallistumaan kiinnostavaan koulutukseen (Ilmarinen, 2006, 159-160). Koulutusmahdollisuuksia tarjottiin kohdeorganisaatiossa haastateltavien kertoman mukaan tasapuolisesti kaikille. Myöskään suoranaiset puutteet koulutustarjonnassa eivät nousseet esille. Koulutuksiin kaivattiin kuitenkin käytännön läheisempää näkökulmaa ja enemmän keskittymistä yhteen asiakokonaisuuteen kerrallaan. Eniten koulutukseen osallistumiseen vaikuttivat ikääntyvien oma halukkuus kehittyä ja työajan riittämiseen liittyvät ongelmat. Monet ikääntyvistä kokivat, etteivät he työnkuvan jatkuvan laajentumisen lisäksi halunneet enää laajentaa osaamistaan muulla tavalla, mutta olivat kyllä halukkaita kehittymään nykyisissä työtehtävissään.

Ikääntyvien oppimismotivaatio on työuran lopun lähestyessä yleensä edelleen korkealla, vaikka heidän perspektiivinsä työhön saattaakin loitota eläkeiän lähestyessä (Wiitakorpi, 2006, 187-188). Oppimismotivaatio oli edelleen korkealla myös kohdeorganisaation osaaikaeläkeläisillä, jotka ilmaisivat halukkuutensa koulutuksiin osallistumiseen yhtä vah-

vana kuin kokoaikaisesti työskentelevät. Osa-aikaeläkeläisten halu osallistua koulutuksiin voidaan toisaalta nähdä jopa suurempana, koska he kertoivat pyrkivänsä aikataulutavansa työ- ja vapaa-ajan sillä tavalla, että se mahdollisti koulutuksiin osallistumisen parhaaksi katsomallaan tavalla. Jäljellä olevien työvuosien vähyys lisäsi kuitenkin osa-aikaeläkeläisten haluttomuutta lähteä opettelemaan kokonaan uusia työtehtäviä esimerkiksi työnkierron kautta. Työuran loppua kohden ikääntyvien into kokonaan uusien asioiden opettelulle näyttäisi siis hiipuvan, mutta nykyisen osaamisensa ylläpitäminen oli heille kuitenkin ensiarvoisen tärkeää.

Ilmarisen (2003, 125) mukaan ikääntyvien kohdalla korkea oppimismotivaatio liittyy tilanteisiin, joissa uusien asioiden oppiminen on ehtona sille, että ikääntyvä kokee pärjäävänsä työtehtävissään. Tämä toteutui myös tutkimukseen osallistuneiden ikääntyvien kohdalla, sillä he kokivat suurta halua ylläpitää osaamistaan juuri työtehtävissä pärjäämisen vuoksi. Työtehtävissä pärjäämisen tunne oli ajan kuluessa jonkin verran vähentynyt työnkuvan jatkuvan laajentumisen vuoksi. Pärjäämisen tunteen väheneminen vaikutti ikääntyvien työmotivaatioon alentavasti. Ikääntyvät kokivat, että työtehtävien suorittaminen edellytti heiltä jatkuvaa tietojensa päivittämistä. Oppiessaan jonkin uuden asian ikääntynyt osaa ottaa tehokkaasti tämän uuden taidon käyttöön työssään (Libby, 2002, 272). Uusien asioiden oppimisen koettiin suureksi osaksi olevan vain vanhan tiedon päivittämistä tai siihen lisäämistä. Silti hallittavien asiakokonaisuuksien laajuus aiheutti tässä tutkimuksessa ikääntyville myös haasteita.

Ikääntyvät kokivat pitkällä työurallaan ja -historiallaan olevan heille osaamisensa kehittämisessä sekä etua että haittaa. Ilmarisen (2003, 125) mukaan ikääntyneen työntekijän laaja-alaisen hahmottamisen kyky paranee eli hän osaa paremmin katsoa tilanteen kokonaiskuva. Myös tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kokivat työkokemuksensa ansiosta paremmin ymmärtävän työnteon prosesseissa ja työtavoissa tapahtuneita muutoksia. Pitkä historia samassa organisaatiossa siis auttoi ikääntyviä hahmottamaan sen nykytilaa omasta mielestään ja suhtautumaan eteen tuleviin muutoksiin positiivisemmin.

Aikaisempi kokemus, tavat ja rutiinit ovat ikääntyneelle hyväksi tilanteissa, joissa työskentelyolosuhteet ovat vakiintuneita. Ne eivät kuitenkaan riitä sellaisenaan työn vaatimusten muuttuessa (Ilmarinen ym., 2003, 130). Ikääntyvät kokivat keräämästään laajasta osaamisesta olevan, joissa uusien asioiden sisäistämiseen liittyvissä tilanteissa myös hait-

taa. Monesti vanhat toimintatavat saattoivat jäädä yhä käyttöön, jos kaikkiin uusiin työhön liittyviin muutoksiin ei ollut ehtinyt perehtymään tarpeeksi hyvin ennen työtehtäviin siirtymistä. Toisaalta koska vanhemmalla työntekijäkunnalla on takanaan paljon kokemusta, ei uuden tiedon oppimista ja käyttämistä saisikaan painottaa liiaksi (Ilmarinen ym., 2003, 129). Ikääntyvät kokivat, että olisivat uusien taitojen opetteluun sijaan halunneet enemmän hyödyntää työtehtävissään aiemmin kasvattamaansa osaamista. Tämä voisi toteutua esimerkiksi erikoistumalla ja keskittymällä enemmän vain tietynlaisten asiakastapauksen käsittelyyn, mikä oli kohdeorganisaatiossa aiemmin ollut paremmin mahdollista.

Paloniemi (2004) on tunnistanut kuusi toimistotyöntekijän osaamisen kehittämisen keinoja, jotka olivat 1. työyhteisön osaamisen hyödyntäminen 2. työtehtävissä oppiminen 3. koulutukseen osallistuminen 4. ammattikirjallisuuden ja muiden tietolähteiden hyödyntäminen 5. työyhteisön ulkopuoliset kontaktit 6. työn ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen. Tämän tutkimuksen haastatteluissa näistä teemoista esiin nousivat eniten neljä ensimmäisenä mainittua. Varsinaisia työyhteisön ulkopuolisia tahoa ei osaamisen kehittämiseen liittyvässä puheessa mainittu. Työyhteisön osaamisen hyödyntämisessä oli havaittavissa samankaltaista vastavuoroisuutta, johon Paloniemi (2004) tutkimuksessaan viittaa. Kaikki haastateltavat kertoivat toimivansa sekä kysyjän että neuvojan rooleissa.

Haastateltavat eivät selvästi puheessaan nostaneet työssä oppimista esiin päällimmäisenä osaamisen kehittämisen keinonaan. Työssä oppimisen voidaan kuitenkin katsoa olevan osa heidän osaamisensa kehittämistä, sillä uusien asioiden oppimisen kuvattiin olevan kiinteä osa omia työtehtäviä. Lisäksi työssä oppimiseen voidaan katsoa liittyvän haastateltavien mainitsema pitkä työkokemus. Työkokemus on karttunut heille työvuosien aikana erilaisissa töissä vastaan tulleissa käytännön tilanteissa. Kokonaisuuden hallintaan ja sisältöosaamiseen työssä oppiminen voidaan liittää ikääntyvien työntekijöiden kykynä soveltaa koulutuksissa opittua osaamista eteen tuleviin erilaisiin asiakastapauksiin. Wiitakorpi (2006) on esittänyt ikääntymisen myötä työssä ja työn kautta tapahtuva uuden oppiminen voi vähetä. Ikääntyneet ovat omaksuneet jatkuviin muutoksiin liittyvän jatkuvasti tapahtuvan oppimisen tarpeellisuuden, mutta eivät välttämättä osaa erottaa oppijan omaa rooliaan työssä oppimiseen liitettyä (Wiitakorpi, 2006, 188). Myöskään tässä tutkimuksessa ei oppijan roolia voida suoraan erottaa työssä oppimisen yhteydessä ikääntyvien antamien kuvauksien perusteella.

Ikääntyvien työntekijöiden osaamista voidaan kehittää myös varsinaisen kouluttamisen sekä työntekijän oman aktiivisuuden ja omaehtoisen oppimisen kautta (Paloniemi, 2004, 72-80). Kohdeorganisaatiossa ikääntyvät työntekijät osallistuvat aktiivisesti työnantajan tarjoamiin koulutuksiin ja ylläpitävät osaamistaan lukemalla jatkuvasti erilaisia kirjallisia työohjeistuksia ja uusia työhönsä liittyviä julkaisuja. Kouluttautumista tapahtui sekä osallistumalla järjestettyihin koulutuksiin että lukemalla materiaaleja oma-aloitteisesti työn tekemiseen liittyvien raamien antamissa rajoissa. Myös tässä kohdeorganisaatiossa jatkuva tiedon lisääntyminen ja muuttuminen näyttäisivät vaativat työntekijältä myös itsenäistä osaamisen päivittämistä.

Kuten tutkia jo ennen empiirisen tutkimusaineiston keräämistä oletti, ei työyhteisön ulkopuolisten kontaktien hyödyntäminen noussut esiin haastateltujen kanssa käydyissä keskusteluissa. Tätä voidaan ensisijassa selittää haastateltujen työn luonteella, joka on pitkälle erikoistunutta asiantuntijatyötä. Työntekijöiden osaaminen painottuu enemmän organisaation sisällä hankittuun osaamiseen eivätkä työpaikan ulkopuoliset tahot juurikaan vaikuta heidän työskentelytapoihinsa. Kohdeorganisaation työntekijät eivät voi työssään soveltaa työpaikan ulkopuolelta tulevia työskentelytapoja. Työn ulkopuolisen osaamisen hyödyntämistä ei tutkijan odotuksista huolimatta mainittu myöskään kielitaidon ja tietoteknisten taitojen vahvistajan roolissa, kuten Paloniemen (2004) tutkimuksessa.

Wiitakorven (2006) mukaan ikääntyvät usein kokevat saavansa organisaatiossa tukea osaamisensa kehittämiseen, mutta toiminnan tavoitteiden ja käytännön toteutuksen välillä on aukkoja. Työnantajan koettiin luoneen oppimismahdollisuuksia osoittamalla huolensa ikääntyvien osaamisensa kehittämistä kohtaan, mutta konkreettisella tasolla osaamisen tukeminen ei täysin onnistunut saavuttamaan ikääntyvien tarpeita (Wiitakorpi, 2006, 183.) Kohdeorganisaatiossa tukea oman osaamisen kehittämiseen saatiin ennen kaikkea muilta työtovereilta ja vasta tämän jälkeen esimerkiksi omalta esimieheltä. Uuden esimiehen ei koettu ymmärtävän täysin riittävällä tavalla sitä, miten osaamista ikääntyvillä oli käytössään. Ikääntyvät olivat kuitenkin tilanteen suhteen ymmärtäväisiä ja kertoivat esimiehen antaman tuen olleen heidän aiempien kokemustensa perusteella hyvällä tasolla.

Työyhteisön tuki sen sijaan oli ikääntyville äärimmäisen tärkeää. Koska ikääntyvät ovat tehneet organisaatiossa pitkän työuran, ovat he tehneet samojen ihmisten kanssa töitä kymmeniä vuosia. Kollegoilta saatiin tukea sekä työhön liittyvissä että henkilökohtaisen

elämän kiemuroissa. Työyhteisön jäsenet olivat samanikäisyytensä johdosta käyneet elämässään läpi samoja vaiheita samaan aikaan. Tämä on osaltaan auttanut vanhan yhteishengen muokkautumisen kohdeorganisaatiossa. Ikääntyvä tarvitsee osaamisensa kehittämisen tueksi ympäristön hyväksyntää ja tukea (Wiitakorpi, 2006, 187-188), mikä oli kohdeorganisaation työyhteisössä hyvin saavutettu. Myös Ilmarisen (2003, 130-131) mukaan ikääntyvän kannalta oppimisen tukemisen avainasioita ovat asenne, kytkeminen aiempaan osaamiseen, eteneminen omaan tahtiin, aktiivinen oppimistyyli, itsearviointi, opitun testaaminen, hienotunteisuus, virheiden salliminen, rauhallinen oppimistilanne ja hyvä ilmapiiri. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tällä listalla olevat asiat toteutuivat osittain hyvin ja osittain löytyi kehittämisen varaa. Esimerkiksi ikääntyvien asenne ja kytkeminen aikaisempaan osaamiseen oli vahvaa ja työpaikan ilmapiiri hyvä, mutta mahdollisuuksia rauhallisille oppimistilanteille ja omaan tahtiin etenemiselle voitaisiin lisätä.

5.3 Tutkimuksen käytännön implikaatiot kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksen tässä osiossa pyritään nostamaan esiin sen käytännön ehdotuksia kohdeorganisaatiolle sekä pohtimaan tutkimuksessa havaittujen tulosten ilmenemistä. Ikääntyvien kokemusten omasta iästään olivat kohdeorganisaatiossa positiivisia ja ikääntyvillä oli vahva halu pysyä mukana työyhteisönsä aktiivisina jäseninä. Kohdeorganisaatiossa vaikutti ainakin ikääntyvien keskuudessa vallitsevan positiivinen asenne ikääntymistä kohtaan. Ikääntyvät eivät kuitenkaan kokeneet työnantajan huomioivan heidän ikäänsä tarpeeksi. Työnantajan tekemiä toimia esimerkiksi tyky-toiminnan piirissä ja osa-aika-eläkkeen mahdollisuuden tarjoamista arvostettiin, mutta osa ikääntyneistä olisi halunnut ikää huomioitavan enemmän jokapäiväisen työn suorittamisessa. Työnantajalta kaivattiin enemmän ymmärrystä ja joustoa työn suorittamiseen. Ikääntyvien toiveita tulisi siis kuunnella ja toteuttaa kohdeorganisaatiossa paremmin.

Haastatteluaineisto sisältää joitakin ikääntyvien esimerkiksi koulutusten järjestämiseen liittyviä toiveita, jotka ovat järjestettävissä kohdeorganisaatiossa. Ikääntyvät toivoivat koulutuksiin lisää käytännön läheisempiä näkökulmia. Lisäksi toivottiin enemmän vaihtoehtoisia koulutusajankohtia sekä niiden aikatauluttamista siten, että koulutuksissa läpikäyty tieto on heti hyödynnettävissä työtehtävissä. Nämä toiveet ovat pitkälle kiinni työntekijöiden ajankäyttöön liittyvistä suunnitelmista ja siitä, miten kohdeorganisaatiossa on mahdollista muokata sen nykyistä koulutustarjontaa. Varsinkin koulutusaikataulujen mo-

nipuolistamisen luulisi olevan helposti järjestettävissä yksinkertaisesti aikatauluja muutamalla. Koulutuksia tulisi kohdeorganisaatiossa ehdottomasti edelleen järjestää etenkin työkausien vaihtuessa, sillä niiden koettiin jaksottavan työvuotta ja helpottavan seuraavalle kaudelle siirtymistä. Koska suuri osa varsinaisista koulutuksista tapahtuu organisaatiossa tällä hetkellä videomateriaalin välityksellä, tulisi videokoulutusten yhteyteen järjestää myös mahdollisuuksia vapaalle keskustelulle ja läpikäytyjen asioiden puumiselle yhdessä.

Yhtenä esteenä osaamisensa kehittämislle ikääntyvät mainitsivat kiireen muiden työtehtävien suorittamisessa. Heille kyllä kerrottiin, että asioiden opetteluun ja kertaamiseen sai käyttää aikaa, mutta silti ajan irrottaminen muilta työtehtäviltä tuntui vaikealta. Sopivan ajan löytäminen saattaisi olla helpompaa, jos ikääntyville annettaisiin esimerkiksi tietty tuntimäärä, jonka suuruista panostusta heidän odotettaisiin käyttävän esimerkiksi tiettyyn koulutukseen liittyvän materiaalin läpikäymiseen ja kertaamiseen myös varsinaisen koulutuksen ulkopuolella. Osaamisen kehittämistä tulisi siis ohjata työnantajan suunnalta paremmin eikä vain jättää sitä ikääntyvien oman harkinnan ja ajankäytön varaan.

Yhtenä tärkeänä osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen keinoja pidettiin ikääntyvien keskuudessa työpaikalla tapahtuvaa osaamisen jakamista epävirallisia reittejä pitkin. Ikääntyvät kokivat osaamisensa jakamisen työyhteisössä tärkeäksi ja sen vuoksi kohdeorganisaatiossa tulisikin vahvistaa entistä enemmän näitä kokemusten vaihtamiseen keskittyviä väyliä. Yksi vaihtoehto tätä varten voisi olla mentoroinnin laajempi hyödyntäminen ja haastatteluissa esiin nostetut yhteiset läpikäynnit työkauden aikana. Tutkimuksen tekemisen hetkellä mentorointia tapahtui organisaatiossa varsinkin vakituisilta työntekijöiltä kesätyöntekijöille ja harjoittelijoille. Mentorointia voisi kuitenkin tapahtua vielä enemmän myös vakituisen henkilöstön välillä.

Kohdeorganisaatiossa tuntui olevan ainakin ikääntyvien keskuudessa vahva kulttuuri siitä, että ongelmien kanssa ei tarvinnut jäädä yksin. Ainakin samaa työtä tekevältä kollegalta tuntui aina saavan apua ja kynnys kysymiselle tuntui olevan matalalla. Ikääntyville tulisi kuitenkin painottaa tätä kysymisen tärkeyttä varsinkin niiden työtehtävien kohdalla, jotka tuntuivat heistä erityisen vaikeilta. Asioiden käyminen yhteisesti läpi sitä varten järjestetyissä tapaamisissa voisi parantaa entisestään tiedon ja osaamisen jakoa. Tämä myös alentaisi kynnystä avunkysymiselle. Samaan aikaan voisi kartoittaa sitä, minkälaisissa tapauksissa apua tarvitaan eniten. Jakamisen kulttuurin vahvistaminen entisestään

varmistaisi myös osaamisen siirtymistä ikääntyviltä ja työelämästä poistumassa olevilta organisaation nuoremmille työntekijöille.

Ikääntyvät esittivät selviä toiveita siitä, ettei heidän työnkuvaansa enää laajennettaisi, vaan he saisivat keskittyä enemmän tietynlaisiin työtehtäviin. Töiden keskittäminen vahvistaisi ikääntyvien kokemusta osaamisestaan ja auttaisi jaksamaan työssä paremmin. Töiden tekemisessä oli kohdeorganisaatiossa selvästi havaittavissa pirstaloitumista, joka vaikeutti työn suorittamista ikääntyvien kohdalla. Useasta työtehtävästä toiseen siirtyminen työpäivän aikana vaikutti selvästi heidän työssä jaksamiseensa sitä alentavasti. Varsinkin erilaisten asiakaspalvelu- ja puhelinpäivystysvuorojen koettiin pirstaloittavan työaikaa ja vievän paljon voimia perustyön suorittamiselta. Työhön liittyviä vuoroluontoisia tehtäviä voitaisiin pyrkiä jaksottamaan paremmin, jotta ne veisivät vähemmän keskittymistä pois pääasiallisten työtehtävien hoitamisesta.

Kaiken kaikkiaan ikääntyvien jaksamisesta voitaisiin pitää kohdeorganisaatiossa nykyistä paremmin huolta. Tätä voitaisiin mahdollistaa esimerkiksi erilaisilla työkuormaan liittyvillä kevennyksillä. Haasteena työkuormien keventämisessä on kuitenkin ikääntyvien suuri määrä työyhteisössä. Jokaisen työntekijän työkuormaa ei tästä syystä voi keventää vain yksistään ikävuosien perusteella vaan siinä tulisi ottaa huomioon jokaisen omakohmainen kokemus jaksamisestaan. Kaikki haastatellut ikääntyvät eivät kokeneet työn tekemisen muuttuneen raskaammaksi, mutta ne, jotka nostivat asian esille, olisivat toivoneet, että heidän henkilökohtainen tilanteensa olisi huomioitu paremmin. Ikääntyvien jaksamisen laajempi kartoittaminen ja huomioinen asettaa vaatimuksien etenkin esimiehille, sillä heillä tulisi olla kokonaisvaltainen kuva alaistensa jaksamisesta ja osaamisesta. Jaksamiseen liittyviä keskusteluja voitaisiin esimiesten ja ikääntyvien välillä käydä ennen kaikkea muissa yhteydessä kuin kehityskeskusteluissa, sillä jaksamisessa saattaa tapahtua nopeitakin muutoksia eikä tilanteen seuraaminen vuosittaisella tasolla välttämättä riitä. Esi-
miestyön kehittäminen vastaamaan paremmin ikääntyvien tarpeita voisi olla seuraavia tärkeitä kehityskohtia kohdeorganisaatiossa.

Kohdeorganisaation työyhteisön tiiviys voidaan ehdottomasti nähdä organisaatiolle suurena voimavarana. Ikääntyvät ovat hyvin sitoutuneita organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja muiden työtovereiden auttaminen nähtiin ikääntyneiden keskuudessa tärkeänä arvona. Tiivis työyhteisö mahdollistaa sen, että ikääntyvillä on uransa loppuun asti tunne siitä,

että heitä arvostetaan työpaikalla ja he kokevat työnsä tärkeäksi. Tätä arvostuksen tunnetta tulisi pyrkiä vaalimaan kaikilla tavoin, koska sillä voi olla osallaan suurta merkitystä sekä ikääntyvien työmotivaatioon että jaksamiseen yleensäkin.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin täyttämään aikaisemman tieteellisen tutkimuksen puutteita nostamalla tutkimuksen keskiöön ikääntyvän työntekijän kokemukset iästä ja osaamisensa kehittamisestä. Aikaisempi ikäjohtamiseen liittyvä tutkimus on kansainvälisellä tasolla keskittynyt suurelta osin ikääntymiseen liittyvään syrjintään (mm. Chiu, Chan, Snape & Redman, 2001; Grima, 2011; Lazazzara & Bombelli, 2011) ja Suomessa puolestaan ennen kaikkea työkyvyn säilymiseen ja ylläpitämiseen (Ilmarinen ym, 2003; Moilanen, 2005 ja 2003; Salminen 2012). Tässä tutkimuksessa mukaan otettiin lisäksi osaamisen johtamiseen liittyviä näkökulmia, joita on aiemmin tarkasteltu etenkin organisaation näkökulmasta (Halme, 2011). Tutkimuksella onnistuttiin sen tavoitteiden mukaisesti tuomaan sen teemojen mukaisia aihealueita esille ikääntyvän työntekijän näkökulmaa korostaen.

Tapaustutkimuksena tämä tutkimus on kuitenkin sen yleistettävyyden osalta kyseenalainen. Tämä tarkoittaa, etteivät tutkimuksessa esiin nousseet tulokset välttämättä ilmene kohdeorganisaation ulkopuolella. Tutkimus on lisäksi laadultaan kvalitatiivinen ja saatTAISI kaivata tuekseen laajempaa määrällistä tutkimusta kohdeorganisaation kokonaistilanteen kartoittamiseksi. Tätä tutkimusta voidaan kuitenkin hyödyntää esimerkiksi antamassa suuntaviivoja myöhemmälle jatkotutkimukselle ja hypoteesien asettelulle. Määrällisen tutkimuksen avulla tämän tutkimuksen löydöksiä voitaisiin varmentaa ja tästä syystä tutkimukselle asetettua näkökulmaa tulisi lähestyä myös määrällisestä näkökulmasta.

Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan ainoastaan ikääntyvien työntekijöiden kokemuksia, joten jatkotutkimuksissa voisi olla mielenkiintoista ottaa siihen mukaan myös muita ikäryhmiä. Tästä tutkimuksesta jätettiin ulkopuolelle ikäryhmien vertailuun perustuva näkökulma, mutta sen mukaan tuominen voisi auttaa paremmin hahmottamaan ikääntyvien ja nuorempien työntekijöiden kokemuksista mahdollisesti havaittavia eroja. Lisäksi tutkimus toteutettiin vain yhdessä kohdeorganisaation toimipisteessä, joten laajemman kokonaiskuvan kartoittaminen edellyttäisi tutkimuksen toteuttamista myös muualla kohdeorganisaatiossa.

Seuraava tutkimus voisi keskittyä myös tutkimaan ikääntyvien osaamisen kehittämistä painottuen esimiehen rooliin ja niihin taitoihin, joita esimieheltä ikääntyvien johtamisessa vaaditaan. Tutkimus voisi keskittyä esimiehen kokemuksiin ikääntyvien johtamisesta ja hänen mahdollisesti kohtaamiinsa haasteisiin näissä tehtävissään. Ikääntyvien työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi on tärkeää heidän organisaatiossaan saada tuki. Usein esimiehellä on tärkeä rooli tämän tuen antajana, joten esimiehen taitojen kehittäminen ikääntyvien tarpeisiin soveltuvaksi voisi tehokkaan toiminnan kannalta olla tärkeässä asemassa. Tämän tutkimuksen mukaan työyhteisön tuella oli ikääntyvälle suuri merkitys, mutta jatkotutkimuksissa voisi keskittyä tutkimaan nimenomaan esimiehen ikääntyvälle tarjoamaa tukea.

Yhtenä mielenkiintoisena tutkimusasetelmana voisi tämän lisäksi olla lähestyä iän kokemuksen näkökulmaa ympäristössä, jossa ikäjakauma on tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota tasaisempi. Mukaan tulisi tässäkin tilanteessa ottaa kaikki organisaation eri ikäryhmät. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation ikäjakauma oli painottunut suurelta osin yli 45-vuotiaisiin. Ikääntyvät muodostivat kohdeorganisaatiossa selvän enemmistön henkilöstöstä. Tämä tarkoitti kyseisen organisaation kohdalla myös sitä, että samat työntekijät olivat olleet kohdeorganisaation palveluksessa kymmeniä vuosia, mikä on osaltaan ollut vaikuttamassa iän kokemuksen muodostumiseen. Iän kokemista voisi tutkia ikääntyvän näkökulmasta myös sellaisessa organisaatiossa, jossa ikäjakauma on tasaisemmin jakaantunut kaikkiin ikäryhmiin tai päinvastoin keskittynyt suurelta osin iältään nuoreen työntekijäkuntaan. Toisaalta tutkimuksen voisi toteuttaa myös organisaatiossa, jossa työvoiman vaihtuvuus on ollut kohdeorganisaatiota suurempaa. Näin saataisiin enemmän vertailukelpoisia tutkimustuloksia siitä, miten organisaation ikäjakauma vaikuttaa sen työntekijöiden ikäkokemukseen työpaikalla.

Tämän tutkimuksen haastateltujen joukkoon lukeutui kaksi osa-aikaeläkkeellä ollut henkilöä. Jatkotutkimuksissa voisi paneutua vielä tätä tutkimusta laajemmin käsittelemään osa-aikaeläkkeelle siirtymisen vaikutuksia ikääntyvän työsuoritukseen, jaksamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kaiken kaikkiaan tätä tutkimus tarjoaa hyviä lähtökohtia seuraaville tutkimuksille ja niiden toteuttamiselle. Jatkotutkimukselle löytyy useita sekä laadullisia että määrällisiä vaihtoehtoja, joten avulla ikääntyvien johtamiseen voitaisiin tuoda edelleen lisää näkökulmia.

LÄHDELUETTELO

- Alas, R., & Sharifi, S. (2002). Organizational learning and resistance to change in estonian companies. *Human Resource Development International*, 5(3), 313-331. doi:10.1080/13678860210143550
- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvi, R. (2013). *Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen*. Työmarkkinakeskusjärjestöt.
- Armstrong-Stassen, M. & Templer, A. (2005) Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce, *Journal of Management Development*, 24(1), 57-67.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3rd ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Chiu, W., C., K., Chan, A., W., Snape, E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison. *Human Relations*, 54(5), 629-661. doi: 10.1177/0018726701545004
- Desmette, D., & Gaillard, M. (2008). When a "worker" becomes an "older worker": The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13(2), 168-185.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2013). Työvoima. Tulostettu 7.10.2013. http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyovoima/tyovoiman_saatavuus/tyovoiman_saatavuus.php
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Fuertes, V., Egdell, V. & McQuaid, R. (2013). Extending working lives: age management in SMEs. *Employee Relations*, 35(3), 272-293.
- Grima, F. (2011). The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1312-1332. doi:10.1080/09585192.2011.559101
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. (2004). *Tutkiva oppiminen - Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. Porvoo: WS Bookwell.
- Halme, P. (2011). *Iästä johtamiseen : ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics, 1457-1986, 105. Väitöskirja.

- Halme, P. & Aaltio, I. (2011). Ikääntymisen merkitys työelämässä: Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. *Hallinnon Tutkimus*, 3/2011.
- Heyma, A., Werff, S., Nauta, A., & Sloten, G. (2014). What makes older job-seekers attractive to employers? *De Economist (0013-063X)*, 162(4), 397-414.
doi:10.1007/s10645-014-9239-3
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita* (16. uud. p. ed.). Helsinki: Tammi.
- Honkatukia, J. (2012) Väestön ikääntyminen heikentää julkistalouden rahoitusasemaa. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Tulostettu 7.10.2013.
http://www.vatt.fi/ajankohtaista/kolumnit/kolumni/news_1808_id/267
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huhtanen, P. (2003). *Kyvystä kiinni - Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a longer worklife!: Ageing and the quality of worklife in the european union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Jokinen, M. (2011). *Eri-ikäisten ikäohjelma Verohallintoon, taustojen selvittelyä*. Verohallinto.
- Julkunen, R., & Pärnänen, A. (2005). *Uusi ikäsopimus*. Jyväskylä: Minerva.
- Koc-Menard, S. (2009). Training strategies for an aging workforce. *Industrial and Commercial Training*, 41(6), 334-338.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lazazzara, A. & Bombelli, M., C. (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 2011 808-825. doi:10.1108/03090591111168339
- Marques, J. (2007). Personal and organisational learning: The path to advancement. *Management Services*, 51(2), 32-35.
- Moilanen, R. (2003). *Kestävä johtaminen : Ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Moilanen, R. (2005). *Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen : Näkökulmia ikäjohtamiseen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Paloniemi, S. (2004) *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*. University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in education psychology and social research, 253. Väitöskirja.

- Pussinen, P. (2013). Väki vaihtuu valtiolla. Valtiotyönantaja 2/2013. Tulostettu 7.10.2013. http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2_2013/artikkelit/Vaki_vaihtuu_valtiolla/index.jsp
- Rioux, L., & Mokoukolo, R. (2013). Investigation of subjective age in the work context: Study of a sample of french workers. *Personnel Review*, 42(4), 372-395. doi:10.1108/PR-01-2011-0009
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tulostettu 2.12.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Salminen, H. (2012). *The significance of perceived development opportunities in the context of retention : comparing ageing and younger nurses*. University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics, 1457-1986, 118. Väitöskirja.
- Suorsa, B. (2013) Ikäohjelmat toistaiseksi harvinaisia. *Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n lehti*, 5/2013, 14-15.
- Tamminen, S. (2003). *45+ : Kokemus ja osaaminen kainuun voimavarana*. Kajaani: Oulun yliopisto, Kajaanin kehittämiskeskus
- Tikkanen, T. (2011). From managing a problem to capitalizing on talent and experience of older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1217-1220. doi:10.1080/09585192.2011.559093
- Tilastokeskus (2012). Väestöennuste 2012-2060. *Väestötilastot 2012*. Helsinki.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5., uud. laitos. ed.). Helsinki: Tammi.
- Tuominen, E., Tuominen, K., & Kahma, N. (2012). Joustava vanhuuseläkeikä - Työnantaja- ja perustuva tutkimus joustavan eläkeiän toimivuudesta. *Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2/2012*. Tampere.
- Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Työterveyslaitos (2012). Aina on oikea ikä - Osallistu teemavuoteen!. Tulostettu 7.10.2013. http://www.ttl.fi/partner/aktiivinen_ikaantyminen/sivut/default.aspx
- Vartiainen, J. (2013). Ne puuttuvat 60-64-vuotiaat. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Tulostettu 7.10.2013. http://www.vatt.fi/ajankohtaista/kolumnit/kolumni/news_1808_id/298
- Viitala, R. (2002) *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. University of Vaasa. Acta Wa-saensis, 109. Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja.
- Wiitakorpi, I. (2006). *Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä : Tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta*. Åbo: Åbo Akademis förlag.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4. ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

Johdanto:

Kerro lyhyesti omin sanoin omasta työstäsi ja työhistoriastasi kohdeorganisaatiossa.

1. Ikääntyvän suhde omaan ikäänsä ja ikään yleensä

- Minkälaisia ajatuksia iästä puhuminen herättää sinussa?
- Miten koet oman ikäsi?
- Miten koet oman ikäsi verrattuna muihin samanikäisiin?
- Miten koet oman ikäsi verrattuna muihin työtovereihisi?
- Koetko saavasi työpaikalla erikoiskohtelua ikäsi perusteella?
- Koetko olevasi arvostettu työpaikalla ja arvostatko muita työyhteisösi jäseniä?

2. Iän vaikutukset työssä ja muussa elämässä

- Miten ikä mielestäsi näkyy työpaikalla?
- Oletko huomannut iän vaikuttavan työhösi/työkykyysi?
- Missä tilanteissa?
- Mikä on iän tuoma suurin rikkaus työssä?
- Mikä on iän tuoma suurin haitta työssä?

3. Ikääntyvien osaamisen sisällöt

- Minkälaista osaamista työssäsi tarvitaan?
- Mikä osaaminen siinä on sinulla kaikkein vahvinta tällä hetkellä?
- Koetko, että esimiehesi ymmärtää mitä osaamista sinulla on?

4. Ikääntyvien osaamisen kehittäminen

- Miten kehität omaa osaamistasi työpaikalla?
- Millaisia mahdollisuuksia osaamisesi kehittämiseen sinulle tarjotaan työpaikalla?
- Osallistutko tarjolla olevaan koulutukseen?
- Millaiset keinot tukevat oppimistasi parhaiten?
- Mitä asioita sinun tulisi mielestäsi kehittää osaamisessasi?
- Miten koet uusien asioiden opettelemisen työssä?
 - Annettaanko uuden opettelulle tarpeeksi aikaa?
- Tukeeko esimiehesi kehittymistäsi?